

## **Führungs-ABC:        W – wie Werte**

### ***Werte in aller Munde***

Von Werten wird gesprochen: Vom Verfall der Werte und gleichzeitig von der Wiederkehr der alten Werte und der Sehnsucht nach Orientierung – meist als Ausdruck der Verunsicherung, wie eine sinnvolle Erziehung von Kindern heute gelingen kann.

Aktionen wie das „Wertebündnis Bayern“ nehmen dies auf und setzen sich für eine Stärkung von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen ein. <http://www.bayern.de/Wertebuendnis-Bayern-.2336.htm>

Der dänische Pädagoge und Autor Jesper Juul z.B. spricht von 4 Werten, die Kinder ein Leben lang tragen: Gleichwürdigkeit, Integrität, Authentizität, Verantwortung.

<http://www.gu.de/buecher/partnerschaft-familie/erziehungsratgeber/329152-vier-werte--die-kinder-ein-leben-lang-tragen/>

„Wie wertvoll sind uns Werte? Die hohe Bedeutung einer werteorientierten Pädagogik in einer zunehmend werterritierten Welt“ - so unterstreicht z.B. Dr. Armin Krenz (IFAP Kiel) die Bedeutung einer an Werten orientierten Pädagogik als Beitrag zur Sinnstiftung.

<http://www.sinn-stiftung.eu/downloads/bildungsgut-werte- 2 .pdf>.

Was hat nun die aktuelle Wertediskussion besonders in der Pädagogik mit der Aufgabe einer Führungskraft zu tun? Im Folgenden sind Sie eingeladen, dem auf die Spur zu kommen...

### ***Vom kleinen Unterschied, der Unterschiede macht: Von Wertorientierung und Werteorientierung***

Der Duden kennt keine sprachliche Unterscheidung: er spricht bei beiden Begriffen von „*an bestimmten Werten orientiert, auf ein Wertesystem ausgerichtet*“. Trotzdem werden beide Begriffe unterschiedlich konnotiert und drücken eine andere Zielrichtung aus:

Wertorientierte Führung will den Wert des Unternehmens erhöhen, will materielle Werte erschaffen, den Profit steigern.

Werteorientierte Führung stellt ideelle Werte in den Mittelpunkt, an dem sich das Handeln orientiert, an denen auch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gemessen wird.

„Wertorientierung erfordert betriebswirtschaftliches Denken und Handeln zeigt sich im Ergebnis Gewinn. Dies setzt voraus, dass Ihr Umsatz die Kosten übersteigt. Werteorientierung hingegen bedeutet eine Ausrichtung Ihres Unternehmenszweckes auf ein gelebtes und ein im höchst ethischen Sinne verantwortetes Wertesystem um Werte für alle Stakeholder zu schaffen.“ (Pircher-Friedrich, S. 58)

## INTEGRITÄT steigt auf

Die Aktualität von Werten in der Führung belegt die **Führungskräftebefragung 2013** der „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.“ ([http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung\\_2013.pdf](http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung_2013.pdf)).

Dabei hat es in der relativen Reihenfolge zentraler Wertbegriffe von 2006 bis 2013 eine Verschiebung gegeben. Aufsteigend und seit der 2. Befragung an oberster Stelle steht für die befragten Führungskräfte das VERTRAUEN. Der Wertbegriff VERANTWORTUNG war 2006 bei der ersten Befragung noch an erster Stelle und rückte an den zweiten und inzwischen an dritten Platz 2013 in der Einschätzung der persönlichen Bedeutung. Der „Aufsteigerwert“ ist die INTEGRITÄT, die vom 4. inzwischen auf den 2. Platz vorgerückt ist.

### Relative Reihenfolge zentraler Wertbegriffe 2006 - 2013

	2006	2010	2013
1	Verantwortung	Vertrauen	Vertrauen
2	Vertrauen	Verantwortung	Integrität
3	Respekt	Integrität	Verantwortung
4	Integrität	Respekt	Respekt
5	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
6	Mut	Mut	Mut

Ein breiter Konsens besteht darüber, dass Werteorientierung zu einer höheren Wertschöpfung beiträgt. Aber wo und wie wirken Werte in Unternehmen? Die Führungskräftebefragung identifiziert **4 individuelle Handlungseinstellungen** bei Führungskräften, die für den Erfolg des Unternehmens bedeutsam sind – in der Reihenfolge der eingeschätzten Wichtigkeit:

- Glaubwürdigkeit
- Zuverlässigkeit
- Ehrlichkeit
- Solidarität

**Werte-relevante Handlungsfelder** im Unternehmen werden auch in der Reihenfolge der Bedeutsamkeit genannt:

- Mitarbeiterbindung
- Kundenbeziehung
- Unternehmenskultur
- Reputationspflege

Weiterhin werden beschrieben: Der Einfluss von Werten auf unternehmerische Erfolgsfaktoren, der Effekt von Wertesystemen auf Mitarbeiter, die Wirkung von Werten auf Stakeholder, Werte und Compliance. Die Wirkungsmessung von Werten wird bedacht, auch die Zukunft der Wertedebatte

wird diskutiert. Immer wieder werden auch genderbedingte Unterschiede thematisiert (z.B. die zusammenfassende Einschätzung „Die Wertedebatte wird weiblicher“).

Diese Führungskräftebefragung hat Profit-Unternehmen im Blick und untersucht die grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Wertebewusstsein in Bezug auf die Entwicklung und Pflege von Wertesystemen in den Unternehmen.

## **Werte von Führungskräften in der Diakonie**

Wie viel mehr ist es reizvoll, die Bedeutung von Werten in Not-for-Profit-Organisationen zu untersuchen?! Welche Werte haben Führungskräfte in der Diakonie, die bereits von ihrem Auftrag her für Werte einsteht? Wie stimmen die persönlichen Werte der Führungskräfte mit den Werten der Organisation zusammen? Wie kommen Wert- und Werteorientierung in Einklang? Was heißt das für den Führungsalltag?

Diesen und anderen Führungsherausforderungen geht z.B. Prof. Dr. Udo Krolzik in einem Vortrag über „**Neue Kompetenzprofile diakonischer Führungskräfte**“ nach.

[http://www.diakoniewissenschaft-idm.de/files/neue\\_kompetenzprofile\\_diakonischer\\_fuehrungskraefte\\_4-11-11.pdf](http://www.diakoniewissenschaft-idm.de/files/neue_kompetenzprofile_diakonischer_fuehrungskraefte_4-11-11.pdf)

Der **Abschlussbericht „Diakonische Unternehmensführung“**, herausgegeben vom Bundesverbands Evangelische Behindertenhilfe und erschienen im August 2013, beschreibt eine Studie u.a. mit einer Online-Befragung von Führungskräften der Diakonie. Darin werden die aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte in der Diakonie deutlich. <http://www.beb-ev.de/wp-content/uploads/2013/07/BroschuereAbschlussbericht.pdf>

Übrigens: Kennen Sie die **Führungskraftbroschüre des Diakonischen Werks Bayern**? Unter der Überschrift „Sinnvoll führen und leiten“ werden Herausforderungen, Anforderungen und Kompetenzen beschrieben.



<http://www.diakonie-bayern-shop.de/index.php/sinnvoll-fuehren-und-leiten.html>

## *Werte zeigen sich in der Organisationskultur*

In der Organisationskultur werden die Werte einer Organisation sichtbar, spürbar, erlebbar. Frau Prof. Dr. Beate Hofmann hat sich eingehend mit dem Thema „Diakonische Unternehmenskultur“ beschäftigt. Ihr Buch bietet eine Vielzahl von Impulsen zur Reflexion und Anregungen zur bewussten Gestaltung von Werten im Leben einer Organisation:

Beate Hofmann:

Diakonische Unternehmenskultur

Stuttgart 2010<sup>2</sup>

[http://www.beck-shop.de/fachbuch/leseprobe/9783170215023\\_Excerpt\\_001.pdf](http://www.beck-shop.de/fachbuch/leseprobe/9783170215023_Excerpt_001.pdf)

## *Die Werte-Pyramide – eine Anregung zur Konkretion*

Nehmen Sie sich einen Stapel Klebezettel und schreiben Sie auf jeden Zettel einen Wert, der Ihnen einfällt. Vielleicht gibt es neben grundsätzlichen Lebens-Werten auch Werte, die für Sie als Führungskraft wichtig sein könnten. An einer freien Wand oder Tür sortieren Sie die Zettel und kleben sie pyramidenförmig auf. Je höher in der Pyramide der Wert steht, desto wichtiger ist er. Sie können den verschiedenen Ebenen der Pyramide auch unterschiedliche Bedeutung geben: Unten befindet sich die Basis, auf der alles ruht. Darüber sind die Werte, ohne die es nicht geht. Oben ist die Spitze, die alles bündelt. Vielleicht gibt es auch Werte, die (im Moment) keine Bedeutung für Sie haben oder die für Sie überholt sind. Sammeln sie diese separat an einer Stelle neben der Pyramide. Innerhalb kurzer Zeit haben Sie einen Überblick über Ihre momentanen Werte als Führungskraft! Schreiben Sie auf einen zusätzlichen Zettel das aktuelle Datum und machen Sie ein Foto Ihrer Werte-Pyramide! Sie haben damit für sich eine Entscheidungshilfe oder können mit anderen darüber ins Gespräch kommen. Interessant könnte sein, diese Werte-Pyramide nach einiger Zeit noch einmal zu machen und diese mit der ursprünglichen zu vergleichen...

## *Werte als Wegweiser zum Sinn*

Die Logotherapie von Viktor E. Frankl als „Sinnlehre gegen die Sinnleere“ beschäftigt sich mit den **Werten als Wegen zum Sinn:**

1. **Erlebniswerte:**

Naturschönheiten, zwischenmenschliche Begegnungen (Freundschaft, Liebe, Partnerschaft), Familienleben, Kunst, Kultur, Sport und Spiel, Kulinarisches u.v.m.

2. **Schöpferische Werte:**

Handwerkliches und künstlerisches Schaffen, geistige Arbeit, Beziehungsarbeit, Konfliktbewältigung, Krisenintervention, Persönlichkeitsbildung u.v.m.

3. **Einstellungswerte:**

Geistige Auseinandersetzung mit und Stellungnahme zu verschuldeten und/oder unverschuldeten Schicksalsschlägen (Verlusterlebnisse, Trennung, Krankheit, Tod), Glaubensfragen, Liebe, Ehe, Partnerschaft, Politik, Ideologien u.v.m.

[www.bmukk.gv.at/medienpool/11435/82023.pdf](http://www.bmukk.gv.at/medienpool/11435/82023.pdf)

Eine gute Möglichkeit, die Grundlinien der Logotherapie in kompakter Form zu verstehen, bietet das Tagesseminar des Diakoniekolleg. am 18.10.2013 in Nürnberg mit Prof. Dr. Dieter Lotz:

**„SINN-Impulse aus der Logotherapie - Hilfen zu einem sinnerfüllten Leben“**

[http://www.diakoniekolleg.de/index.php?id=1849&tx\\_seminars\\_pi1\[showUid\]=510](http://www.diakoniekolleg.de/index.php?id=1849&tx_seminars_pi1[showUid]=510)

## **WertePraxis**

Werte in der Praxis stehen im Mittelpunkt einer Online-Zeitschrift, die sich mit den angewandten Wertemanagement für Unternehmer und Führungskräfte mit Bezug zur Sinntheorie Viktor E. Frankls beschäftigt: **WertePraxis**.

Die bisherigen Ausgaben haben sich folgenden Themen gewidmet:

Respekt, Loyalität, Ehrlichkeit, Optimismus, Gerechtigkeit, Macht, Sicherheit, Mut, Würde, Gelassenheit, Leichtigkeit, Wille, Toleranz, Kreativität, Zähigkeit, Originalität, Freiheit, Verantwortung



**Angewandtes Wertemanagement für  
Unternehmer und Führungskräfte mit  
Bezug zur Sinntheorie Viktor E. Frankls**

<http://www.wertepraxis.de/>

## **Die Verbindung von Wert- und Werteorientierung**

Eine Antwort auf die Frage nach der Verbindung von Wert- und Werteorientierung in der Führung zeigt Frau Prof. Dr. Anna Maria Pircher-Friedrich in ihrem Buch:

**„Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung“.**

Sie stellt fest: „Eine zukunftsfähige Führungsarchitektur als Basis für nachhaltigen Erfolg im Sinne von einzigartiger Qualität basiert auf dem „Wertefundament“ und orientiert sich gleichzeitig an Organisationsentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung, sowie Wert- und Werteorientierung. Nachhaltiger Erfolg wird demnach in Zukunft vor dem Hintergrund wachsender Komplexität und verschärften Wettbewerbes weitgehend, wenn nicht sogar vollständig, von der geistigen Qualität der Führung und der Mitarbeiter abhängen.“ (Pircher-Friedrich, S.63f)

Sie will eine sinnorientierte, dialogische Vertrauenskultur als Basis für ein hohes Ausmaß an Kundenloyalität, Mitarbeitermotivation, Gesunderhaltung, Lebensqualität und Wertsteigerung lebbar machen. Sie entwickelt ein sog. GEBEN-Konzept, ein Akronym, das die wesentlichen Aspekte auf dem Weg dahin beschreibt.

Das Konzept GEBEN	
<b>G</b> eisteshaltungen entwickeln, die Sinn-Möglichkeiten zulassen und Erfolg „er-folgen“ lassen.	
<b>E</b> ngagement, „Sein Bestes“ geben, Sinn-Findung durch Werteverwirklichung	
<b>B</b> egeisterung durch authentische, zwischenmenschliche Beziehungen, Zulassen und Fördern von Individualität	
<b>E</b> ntwicklung der Potentiale bei Führenden und Mitarbeitern und Erschließen neuer Wachstumspfade	
<b>N</b> achhaltiger Erfolg im Sinne von Gewinn, Umsatz, Sinn-Fülle, Freude, Wertschätzung, Lebensqualität und Gesundheit	

Anna Maria Pircher-Friedrich:

Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung  
Berlin 2011<sup>3</sup>

<http://www.esv.info/978-3-503-12913-3>

### **Wert-volle Weitblicke:**

Noch ein paar weiterführende Perspektiven:

➤ **Bedeutsamkeit:**

„Sinn ist nur ein anderes Wort für Bedeutsamkeit. Es gibt vieles, was für Menschen bedeutsam sein kann. Wer Sinn stiftet, macht etwas für andere bedeutsam.“

<http://www.sinn-stiftung.eu/uber-sinn-stiftung/sinn-vision-ziele/>; [www.sinn-stiftung.eu](http://www.sinn-stiftung.eu)

➤ **Quadratisch – sinnvoll – gut:**

Die sog. **SINN-Box** zum Jahresthema 2013/14 „Diakonie macht SINN“ der Bayerischen Diakonie bietet Anschauliches und Begreifbares für die Beschäftigung mit Werten als Wegweiser zum Sinn...

<http://www.diakonie-bayern-shop.de/index.php/sinn-box.html>



➤ **Werte beleben**

**EUTONIA Wertemanagement** - Erfolgreich Werte beleben in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft

[www.eutonia.at](http://www.eutonia.at)

<http://www.youtube.com/watch?v=YtEyMQf2YjM>

➤ **Werte bewerten**

**Profilingvalues:** Ein Testverfahren stellt die Neigungen, Fähigkeiten, Kompetenzen, Interessen und Potenziale von Bewerbern, Mitarbeitern und Führungskräften dar, misst die „inneren Werte“ und die gegenwärtige Situation eines Menschen. Das „Können“ wird dem „Wollen“ gegenübergestellt. <http://www.profilingvalues.com/index.html>

➤ **Werte moderieren**

**Heidemarie Langer:** Wertemoderation

[http://www.heidemarie-langer.de/werte\\_index.html](http://www.heidemarie-langer.de/werte_index.html)

➤ **Werte entdecken**

Eine Buch-Empfehlung für die eigene „**wertorientierte Persönlichkeitsbildung**“:

Uwe Böschmeyer: Worauf es ankommt. Werte als Wegweiser

München 2005 (6. Auflage)

<http://www.piper.de/buecher/worauf-es-ankommt-isbn-978-3-492-24385-8>

**Fragen zum Weiterdenken:**

- Was ist Ihnen etwas wert?
- Welche Werte stehen bei Ihnen hoch im Kurs?
- Wie zeigen Sie Wert-Schätzung?
- Wie können Sie Bedeutsamkeit erleben und fördern?

Christine Ursel, im August 2013

Diakonie.Kolleg.

[ursel@diakonie-bayern.de](mailto:ursel@diakonie-bayern.de)

Tel. 0911 / 9354-414