

Immer mehr wird in der Berufswelt klar, dass die Zeiten des klassischen Managements vorbei sind. Es genügt nicht mehr, Systeme „irgendwie“ am Laufen zu halten und die menschliche Ressource darin „einzusetzen“. Nur managen zu können, was man messen kann – dieses uralte Credo, es gilt nicht mehr. Warum?

Die heutige Komplexität in der Arbeitswelt führt dazu, dass ein Mensch alleine keine Chance hat, dauerhaft Erfolg zu haben. Er benötigt andere dazu und muss kooperieren. Das vielbeklagte Silo-Denken in den Unternehmen muss also aufhören und einer übergreifenden Zusammenarbeit weichen, die auf das Gesamtziel des Unternehmens einwirkt und sinnvolle Veränderungen bewirkt. Hierbei kann man nicht alles millimetergenau messen, sondern man muss einschätzen und gesamthaft beurteilen.

Hiermit wären wir beim Sinn der Unternehmung oder ihrer Mission, die man in maximal drei Sätzen beschreiben können sollte. Jeder Unternehmensmission sollte innewohnen, dass sie letztlich das Universum bereichert für Mensch und/oder Umwelt. Bereicherung ist hier explizit nicht monetär, sondern werteorientiert gemeint. Robert S. Hartman sagt es deutlich: Eine Unternehmung zu betreiben nur um des „Geldmachens“ willen ist nicht nur armselig, sondern letztlich auch unbefriedigend. Aber um welche Werte geht es?

Da gibt es einleuchtende Antworten, die tiefgründig und zugleich einfach zu verstehen sind. Jeder Mensch hat Bewusstsein und ist einzigartig. Er verfügt über unendlich viele Eigenschaften, die er in seiner individuellen Art kombinieren kann, um Werte zu schaffen. Er kann allerdings auch Werte vernichten, insofern müssen wir uns öfters auch vor uns selbst schützen.

Menschliche Werte wie Kreativität, Inspiration, Gemeinschaftsgefühl, Motivation oder Solidarität sind unendlich wertvoll. Sie zeigen, dass wir leben. Alle materiellen Werte sind dagegen nachgeordnet. Selbstverständlich benötigen wir Materielles, um zu überleben. Aber letztlich wiegen alle Reichtümer dieser Welt nicht ein einziges Menschenleben auf – so wertvoll ist jeder von uns! Neben den materiellen Dingen benötigen wir jedoch ebenso bestimmte Prinzipien oder Regeln. Sonst klappt das menschliche Zusammenleben nicht. Sonst wäre die Technologie nicht dort, wo sie ist. Die exakten Naturwissenschaften folgen universalen physikalischen Prinzipien. Aber die Regeln sind dazu da, dem Menschen das Leben zu erleichtern – nicht umgekehrt. Auch sind die Unternehmen für die Menschen da – nicht andersherum.

So lässt sich eine wertorientierte Führung einfacher systematisieren als man denkt: Menschliche Werte (human, H) sind wertvoller als gegenständliche Werte (faktisch/funktional, F), die wiederum wertvoller als prinzipielle Werte (P) sind. Es gilt also:  $H > F > P$ . Leicht lassen sich Beispiele finden, die überwiegend in eine der drei Kategorien fallen, die wir nun „Wertedimensionen“ nennen:

*Prinzipiell:* Disziplin, Gerechtigkeit, Regeln, Systeme, Verfahren, Hierarchien, Organisation, Theorie, Strategie, Nachhaltigkeit usw.

*Faktisch/Funktional:* Aufgaben, Funktionen, Fallbeispiele, Ergebnisse, Beiträge, Bewegung, Einfluss, Hürde, Hilfsmittel, Gegenstand, Werkzeug etc.

*Human:* Gefühl, Liebe, Sympathie, Empathie, Selbstachtung, Selbstvertrauen, Authentizität, Hilfestellung, Förderung oder dergleichen.

Natürlich kann man viele Werte durch unterschiedliche „Brillen“ betrachten. So kann der deutsche Mann sein Auto „lieben“, der Schwede es vielleicht „nutzen“ und der Japaner es als Teil des Mobilitätssystems „einordnen“. Letztlich ist es aber primär ein Gegenstand. Sie sehen schon, nun beginnen wir mit den Werten zu spielen und sie zu systematisieren.

Zum Schluss gebe ich Ihnen eine kleine Übung auf: Schreiben Sie Ihre Unternehmenswerte untereinander in einer Tabelle in die Spalte ganz links. Rechts daneben gibt es drei Spalten für H (human), F (faktisch/funktional) und P (prinzipiell). Nun haben Sie für jeden Unternehmenswert drei Punkte zu verteilen über die drei Spalten. Sie können alle drei Punkte einer Wertedimension geben oder sie gleichverteilen oder 2:1 Kombinationen wählen. Lassen Sie sich leiten davon, wie der jeweilige Wert in Ihrem Unternehmen gelebt wird. Dann addieren sie die „Punkte“ jeder Spalte und sehen nun, welche Verteilung sich für die Wertedimensionen ergibt. Am besten sollte die genannte Ungleichung erfüllt sein:  $H > F > P$ . Wenn nicht, sollte man überlegen, ob die Werte die richtigen sind oder ob sie vielleicht anders definiert und in der Umsetzung unterstützt werden müssen, damit die generelle Wertehierarchie erfüllt wird. Es lohnt sich. Viel Spaß beim Arbeiten mit Ihren Werten!