

METHODE 1

WERTE LEBEN

*»Führen heißt ein gutes Beispiel geben und leben,
was man sagt. Nur dann kann man Menschen
wirklich überzeugen.«*

Tom Brack, SmartTeam AG



WERTE LEBEN

Um anderen ein Beispiel geben zu können, müssen Sie zunächst an etwas glauben. Eine Führungspersönlichkeit braucht eine Philosophie, ein Bündel hoher Maßstäbe, an denen Leistungen gemessen werden, Werte, die als Richtschnur für die Behandlung der Mitarbeiter, Kollegen und Kunden dienen und Prinzipien, die eine Organisation einzigartig und zu etwas Besonderem machen.

Geschliffene Reden über die persönliche Wertorientierung sind da nicht genug. Führungspersönlichkeiten müssen ihre Überzeugungen verkörpern. Sie setzen in die Tat um, was sie predigen. Sie gehen mit gutem Beispiel voran und zeigen, wie man nach den Werten lebt, die sie propagieren. Führungspersönlichkeiten beziehen ihre Autorität zwar aus ihrer Position, aber sie wissen, dass sie den Respekt ihrer Mitarbeiter nur durch ihr Verhalten erwerben. Glaubwürdigkeit erwirbt man als Führungspersönlichkeit nur, wenn Worten und Taten eins sind.

WAS SIE TUN KÖNNEN

- Stellen Sie Ihre persönlichen Werte klar heraus, indem Sie Ihre Stimme finden und gemeinsame Ideale bekräftigen.
- Geben Sie ein Beispiel, indem Sie auf der Grundlage gemeinsamer Werte handeln.

LERNZIELE

- Formulieren Sie die Werte, die Ihrem Handeln als Führungspersönlichkeit zugrunde liegen.
- Geben Sie Beispiele, wie Sie Ihre erklärten Werte mit Ihren alltäglichen Führungspraktiken in Einklang bringen können.
- Erklären Sie, warum Führung auf Glaubwürdigkeit beruht.
- Finden Sie ein Beispiel, wie glaubwürdige Führung in praktisches Verhalten umgesetzt werden kann.



MERKMALE EINER BEWUNDERTEN FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT

Prozentsatz der Befragten, die das jeweilige Merkmal als eine der sieben Eigenschaften nannten, die sie an einer Führungspersönlichkeit am meisten bewunderten.

Diese Gruppe	Vergleichsgruppe		Diese Gruppe	Vergleichsgruppe	
_____	21	Ehrgeizig (aufstrebend, einsatzfreudig, strebsam)	_____	88	Ehrenhaft (ehrlich, integer, vertrauenswürdig, charaktervoll)
_____	40	Aufgeschlossen (vorurteilsfrei, offen, flexibel, tolerant)	_____	23	Fantasievoll (kreativ, innovativ, neugierig)
_____	20	Fürsorglich (verständnisvoll, mitfühlend, besorgt, liebevoll, pflegend)	_____	6	Unabhängig (selbstsicher, autark, selbstbewusst)
_____	66	Kompetent (fähig, tüchtig, effektiv, gründlich, professionell)	_____	65	Inspirierend (aufbauend, enthusiastisch, energiegeladen, humorvoll, fröhlich, zuversichtlich)
_____	28	Kooperativ (hilfsbereit, teamfähig, ansprechbar)	_____	47	Intelligent (klug, bedacht, intellektuell, nachdenklich, logisch)
_____	20	Couragiert (kühn, wagemutig, furchtlos, schneidig)	_____	14	Loyal (gewissenhaft, pflichtbewusst, unerschütterlich, ergeben)
_____	33	Verlässlich (zuverlässig, bedacht, verantwortungsbewusst)	_____	17	Reif (erfahren, weise, tiefgründig)
_____	24	Bestimmt (engagiert, resolut, beharrlich, zielbewusst)	_____	8	Kontrolliert (zurückhaltend, selbstdiszipliniert)
_____	42	Fair (gerecht, vorurteilsfrei, objektiv, nachsichtig, versöhnungsbereit)	_____	34	Geradeheraus (direkt, offen, freimütig)
_____	71	Zukunftsorientiert (visionär, vorausschauend, vorbauend, richtungsweisend)	_____	35	Unterstützend (hilfsbereit, beruhigend)

WAS MITARBEITER VON FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN ERWARTEN

Manager werden ernannt. Führungspersönlichkeiten dagegen werden von den Mitarbeitern erwählt. Führung muss man sich verdienen, sie wird einem nicht in den Schoß gelegt.

Die meisten Menschen suchen bei Führungspersönlichkeiten nach ganz bestimmten Eigenschaften. Seit über zwanzig Jahren führen wir eine laufende Studie mit Managern und Profis auf sechs Kontinenten durch. Der Fragebogen Merkmale einer bewunderten Führungspersönlichkeit auf der vorhergehenden Seite wurde bisher weltweit von über 75.000 Menschen ausgefüllt. Die Befragten wurden dabei gebeten, aus zwanzig Merkmalen sieben auszusuchen, die eine Führungspersönlichkeit haben sollte, der sie zu folgen bereit wären. Vier dieser Merkmale wurden dabei bisher immer ausgewählt.

Merkmale einer bewunderten Führungspersönlichkeit

Zusammen genommen ergibt sich aus den vier Merkmalen, die Mitarbeiter von Führungspersönlichkeiten erwarten, das, was Kommunikationsexperten *persönliche Glaubwürdigkeit* (source credibility) nennen. Nach den Erkenntnissen der Kommunikationswissenschaft gelten Informationsquellen dann als glaubwürdig, wenn man ihnen die folgenden Merkmale zuordnet.

Komponenten persönlicher Glaubwürdigkeit



GLAUBWÜRDIGKEIT

Glaubwürdigkeit spielt in Organisationen eine große Rolle. Bei einer näheren Untersuchung der Glaubwürdigkeit Hunderter Manager in Dutzenden von Unternehmen fanden wir heraus, dass die Mitarbeiter, die ihre Manager als **äußerst glaubwürdig** wahrnahmen, mit größerer Wahrscheinlichkeit:

- Anderen stolz erzählten, dass sie zu der betreffenden Organisation gehörten.
- Ein ausgeprägtes Teamgefühl verspürten.
- Ihre eigenen Werte mit denen der Organisation als übereinstimmend betrachteten.
- Ein Zugehörigkeitsgefühl und Engagement für die Organisation entwickelten.
- Das Gefühl hatten, dass die Organisation auch ihnen gehörte.

Betrachteten Mitarbeiter ihre Manager jedoch als **wenig glaubwürdig**, neigten Sie eher dazu:

- Nur dann Leistung zu bringen, wenn man ihnen auf die Finger sah.
- Ihre Motivation primär aus ihrer Bezahlung zu ziehen.
- Öffentlich nur Gutes über die Organisation zu erzählen, sie aber privat zu kritisieren.
- Sich in schlechten Zeiten nach einer anderen Stelle umzusehen.
- Sich allein gelassen und auf sich gestellt zu fühlen.

Wie verdienen sich Führungspersonlichkeiten diese wertvolle Glaubwürdigkeit?
Wie drückt sich Glaubwürdigkeit **im Verhalten** aus?

WERTE KLÄREN

Werte helfen uns zu entscheiden, was wir tun und was wir nicht tun. Sie bilden die tief verwurzelten, dauerhaften Standards, die in alle Bereiche unseres Lebens hineinwirken: Unsere Moralurteile, unsere Reaktionen auf andere Menschen und unser Engagement für private und berufliche Ziele. Werte bilden die Vorgaben für Hunderte Entscheidungen, die wir täglich treffen. Optionen, die unserem Wertekanon entgegenstehen, werden selten wahrgenommen, und wenn doch, dann mehr aus dem Gefühl heraus, sich fügen zu müssen, als mit besonderem Engagement. Werte bilden die Quintessenz unserer Persönlichkeit.

Wie wirken sich klare Werte auf das Engagement aus? Werfen wir einen Blick auf diese Frage.

Klarheit der Werte einer Organisation	Sehr ausgeprägt		
	Wenig ausgeprägt		
		Sehr ausgeprägt	Wenig ausgeprägt
		Klarheit persönlicher Werte	

*»Führung speist sich aus dem,
was uns persönlich ausmacht.«*

Lillas Brown

Universität von Saskatchewan



SORTIERUNG DER WERTEKARTEN

Will man sich Klarheit über die eigene Wertorientierung verschaffen, muss man sich zunächst seiner Selbst bewusster werden. Sie haben jetzt die Gelegenheit, Ihre persönlichen Werte zu ordnen.

Anweisungen

1. Teilen Sie die Wertekarten in drei Stapel auf:
 - Werte, die Ihnen sehr wichtig sind;
 - Werte, die Ihnen einigermaßen wichtig sind;
 - Werte, die Ihnen nicht wichtig sind.
2. Denken Sie bei der Durchsicht der Karten über die Werte nach, die Ihnen am wichtigsten sind. Versuchen Sie, den Stapel mit den wichtigsten Werten auf fünf Karten zu beschränken. Schreiben Sie diese Werte in die Kästen auf der folgenden Seite.
3. Sprechen Sie mit Ihrem Partner darüber, warum Sie diese fünf Werte gewählt haben. Wenn Ihnen die Werte Ihres Partners noch nicht ganz klar sind, sagen Sie zu ihm: »Dieser Wert und seine Bedeutung für Sie ist mir noch nicht ganz klar. Können Sie das weiter ausführen?« Erläutern Sie auch die Werte, die Sie gewählt haben und beschreiben Sie, was sie für Sie bedeuten.

WERTE DEFINIEREN

Halten Sie in den untenstehenden Kästen die fünf wichtigsten Werte fest, die Sie bei der Sortierung der Wertekarten ausgewählt haben. Definieren Sie jeweils, was die einzelnen Werte für Sie bedeuten.

MUSTER

Kreativität erfindungsreich und originell sein
--

--

--

--

--

--



DIE MITARBEITER INS BOOT HOLEN

Gemeinsame Werte können viel bewirken. Der Weg zu mehr Engagement beginnt damit, sich über seine persönlichen Werte klar zu werden. Aber man kann Großes erreichen, wenn Führung und Mitarbeiter gemeinsame Werte teilen. Im Rahmen einer Studie mit mehr als 3.000 Managern in Zusammenarbeit mit Warren Schmidt fanden wir heraus, dass Arbeitnehmer ihre jeweilige Organisation anders sehen, wenn alle Verantwortlichen klare gemeinsame Werte teilen. Gemeinsame Werte wirken sich enorm auf Arbeitshaltung und Leistung aus.

Gemeinsame Werte bewirken viel, weil sie:

- das Gefühl fördern, dass man persönlich etwas bewirkt.
- die Loyalität gegenüber der Organisation fördern.
- den Konsens über die Hauptziele der Organisation und die Interessenvertreter herstellen.
- zu ethischem Verhalten ermutigen.
- starke Normwirkung bezüglich des Arbeitseinsatzes und der Fürsorge entfalten.
- Stress und Anspannung reduzieren.
- Stolz auf die Organisation fördern.
- mehr Verständnis für die Arbeitsanforderungen ermöglichen.
- Teamarbeit und Teamgeist fördern.

In guten Zeiten sind gemeinsame Werte die Sprache, mit der sich Standards und Ambitionen verständlich machen lassen. In schlechten Zeiten können sie als Leuchtturm dienen und eine bessere Orientierung ermöglichen.

*»Gemeinsame Werte sind der Leim,
der eine Organisation zusammenhält.«*

Shelly Brown, Aspect Telecommunications

WIE EINE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT WERTE LEBT

Im folgenden Videofilm werden wir eine Führungskraft sehen, die nach ihren wichtigsten Werten handelt. Notieren Sie in der untenstehenden Tabelle, um welche Werte es sich handelt und welche Handlungen die Führungskraft oder andere Beteiligte ergreifen.

Werte/Standards Was wird als wichtig dargestellt? (SAGEN)	Handlungen Was wird tatsächlich gemacht? (TUN)
_____	_____



DAS HANDELN MIT WERTEN IN EINKLANG BRINGEN

Es reicht nicht aus, als Führungspersönlichkeit mitreißende Reden zu halten oder pathetisch über Ideale und rosige Zukunftsaussichten zu sprechen. Sicher braucht es die richtigen Worte, um die Stimmung zu heben und andere Menschen zu begeistern, aber eine wahre Führungspersönlichkeit weiß, dass Taten mehr bewegen als Worte.

Die Mitarbeiter erwarten, dass die Führung sich zeigt, ihnen Aufmerksamkeit schenkt und direkt daran mitarbeitet, Außergewöhnliches zu erreichen. Führungspersönlichkeiten nutzen jede Gelegenheit, anderen durch beispielhaftes Verhalten zu demonstrieren, dass sie sich engagiert für die propagierten Werte und Ziele einsetzen.

Nur durch beispielhaftes Vorgehen können Führungspersönlichkeiten hochfliegende Visionen und hehre Werte greifbar und echt erscheinen lassen. So können sie beweisen, dass sie sich persönlich engagieren. Ein Unternehmensführer kann beispielsweise über Qualität sprechen und diese Qualität dann greifbar machen, indem er diejenigen öffentlich unterstützt, beglückwünscht und belohnt, die den geforderten Standards entsprechen. Menschen suchen nach solchen Beweisen und bewundern Führungspersönlichkeiten nicht nur dafür, sondern folgen ihnen auch bereitwilliger.

Im Folgenden finden Sie einige Möglichkeiten zusammengestellt, wie man Werte greifbar machen kann:

Terminplanung. Womit Sie Ihre Zeit verbringen, ist der deutlichste und für andere am besten sichtbare Indikator dafür, was Ihnen wichtig ist. Wenn Sie etwas als wichtig herausstellen, dann sollte sich das in Ihrem Terminplan sichtbar werden, auf den Tagesordnungen Ihrer Sitzungen, an den Orten, die Sie aufsuchen und den Menschen, die Sie treffen.



WERTE LEBEN

Kritische Vorfälle. Kritische Vorfälle sind zufällige und unerwartete Ereignisse, die oft eintreten, wenn es viel Stress gibt oder wenn größere Veränderungen anstehen. Solche Ereignisse lassen Wertfragen deutlich hervortreten. Sie bieten Führungspersönlichkeiten damit hervorragende Möglichkeiten, geeignete Verhaltensnormen ins Bewusstsein der Mitarbeiter zu rücken. Deshalb sprechen wir in diesem Zusammenhang oft von »lehrreichen Momenten«.



Geschichten. Geschichten gehören zu den besten Möglichkeiten, wichtige Lerninhalte von Mensch zu Mensch, Gruppe zu Gruppe oder Generation zu Generation weiterzugeben. Geschichten verankern Botschaften besser im Gedächtnis. Immer wenn Sie jemand sagen hören »Und die Moral von der Geschichte ...« können Sie davon ausgehen, dass jemand einem anderen eine wichtige Sache vermitteln möchte. Führungspersönlichkeiten können Geschichten nutzen um darzustellen, wie Werte in einer Organisation zum Leben erweckt werden können. Diese Geschichten können dann als eine Art mentale Karte den Mitarbeitern helfen, sich daran zu erinnern, was wichtig ist und »wie die Dinge hier laufen«.



(Fortsetzung auf der nächsten Seite)



Sprache. Führungspersönlichkeiten wissen um die Macht der Worte und wählen ihre Worte oft sorgfältig – nicht um im negativen Sinne zu manipulieren, sondern um sicher zu stellen, dass ihre Botschaft richtig ankommt. Zu den sprachlichen Werkzeugen, die Führungspersönlichkeiten zur Verfügung stehen, zählen unter anderem Metaphern – rhetorische Figuren, bei denen ein Wort oder ein Ausdruck, der eine bestimmte Vorstellung vermittelt, anstelle eines anderen Wortes verwendet wird – und Analogien – Wörter, die eine Ähnlichkeitsbeziehung zwischen zwei Dingen herstellen, die in anderer Hinsicht voneinander verschieden sind. Auch Fragen sind ein wirksames Kommunikationsmittel. Wenn man die richtigen Fragen stellt, kann man einen thematischen Rahmen liefern und eine Richtung bereits vorgeben.



Messsysteme. »What gets measured gets done« (Was gemessen wird, wird auch gemacht), ist ein vielzitiertes Satz. Er weist auf ein wichtiges Werkzeug im Repertoire einer Führungspersönlichkeit hin. Messsysteme und Feedback sind wichtig, wenn man Leistungen verbessern will, denn Menschen konzentrieren sich auf die Ergebnisse und Handlungen, die gemessen werden. Denken Sie nur an die wichtige Rolle der Quartalsberichte – ob Sie sie nun mögen oder nicht. Auch das LPI ist ein Messinstrument, mit dem wir Ihnen helfen, sich auf das zu konzentrieren, was unserer Erfahrung nach die wichtigsten Verhaltensweisen in der Führungsarbeit sind.



WERTE LEBEN

Belohnungen. Die Verhaltensweisen, die Sie belohnen, die Menschen, die Sie besonders würdigen und die Leistungen, die Sie feiern, signalisieren ganz deutlich, worauf es Ihnen wirklich ankommt. Die wichtigste Funktion von Belohnungen im Hinblick auf beispielhaftes Verhalten ist die Verstärkung der wichtigsten Werte. Wenn Sie Werte als wichtig herausstellen, sollten Sie Leistungen, die diesen Werten entsprechen, auch materiell und immateriell anerkennen.



Andere. Welche anderen Möglichkeiten gibt es, Werte greifbar zu machen?



»Ich versuche, mit gutem Beispiel voranzugehen, indem ich mich so verhalte, wie die Gefreiten sich verhalten sollen. Das erwarte ich dann aber auch von ihnen.«

Sergeant Jill Henderson, U.S. Army



ARBEITSBLATT »WERTE IN AKTION«

Zentraler Wert: Kundenservice

Aktionsideen

Terminplanung



- Beantworten Sie einmal im Monat Kundenfragen am Service-Telefon.
- Besuchen Sie einmal in der Woche einen Kunden.

Kritische Vorfälle



- Wenn der Normalbetrieb das nächste Mal unerwartet unterbrochen wird, übernehmen Sie eine Aufgabe an vorderster Front, um zu zeigen, dass der Kunde König ist.
- Weisen Sie einzelnen Mitarbeitern bei Servicestörungen spezifische Rollen zu und lassen Sie sie diese Rollen einüben.

Geschichten



- Erzählen Sie zu Beginn jeder Betriebsversammlung eine Kundengeschichte und sprechen Sie dabei sowohl Erfolge als auch Lernmöglichkeiten an.

Sprache



- Nennen Sie die Mitglieder der Belegschaft »Mitarbeiter« statt »Angestellte«.
- Streichen Sie das Wort »Untergebene« aus Ihrem Wortschatz. Unterscheiden Sie in abteilungsinternen Gesprächen nicht zwischen »wir« und »die«.

Messsysteme



- Machen Sie eine Umfrage zur Kundenzufriedenheit.
- Bestimmen Sie die wichtigsten Indikatoren für Ihren Erfolg und messen Sie diese Indikatoren zukünftig.
- Machen Sie es sich zur Aufgabe, bei Anfragen von Kunden mehrere Telefonate zu vermeiden (lösen Sie das Problem beim ersten Anruf).
- Wenn Sie um einen Rat gebeten werden, fragen Sie »Wie wirkt sich das auf die Kunden aus?«.

Belohnungen



- Setzen Sie einen unternehmensweiten Bonus für die Verbesserung der Kundenzufriedenheitswerte aus.
- Führen Sie für jeden Standort ein Schwarzes Brett für Beifallsbekundungen ein.

ARBEITSBLATT »WERTE IN AKTION«

Zentraler Wert: _____

Hervorragende Ideen

<p>Terminplanung</p> 
<p>Kritische Vorfälle</p> 
<p>Geschichten</p> 
<p>Sprache</p> 
<p>Messsysteme</p> 
<p>Belohnungen</p> 



ARBEITSBLATT »WERTE IN AKTION«

Zentraler Wert: _____

Hervorragende Ideen

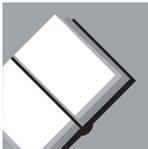
Terminplanung



Kritische Vorfälle



Geschichten



Sprache



Messsysteme



Belohnungen



WERTE LEBEN: ZUSAMMENFASSUNG

Wenn Sie Werte leben wollen, müssen Sie:

- Ihre persönlichen Werte klar herausstellen, indem Sie Ihre Stimme finden und gemeinsame Ideale bekräftigen.
- Ein Beispiel geben, indem Sie auf der Grundlage gemeinsamer Werte handeln.

Was Sie gelernt haben

Die Entwicklung Ihrer Führungsqualitäten ist ein Lernprozess, der ein ganzes Leben lang dauert und mit der Besinnung auf das Selbst beginnt. Wenn sie führen wollen, müssen Sie ...

- glaubwürdig sein, damit Sie die volle Unterstützung anderer Menschen gewinnen können.
- Ihre persönlichen Werte, Überzeugungen und Prinzipien sich selbst und anderen gegenüber deutlich machen.
- durch beispielhaftes Verhalten führen, indem Sie in wichtigen Fragen Stellung beziehen und in Einklang mit den von Ihnen propagierten Werten und Absichten handeln.

Zeit zum Nachdenken

*»Ich habe nie von jemandem verlangt
etwas zu tun, was ich selbst nicht tun würde
oder tun konnte.«*

Mary Godwin, Radium

