Wie gemeinsame Werte die Gesundheit fördern

Martin Permantier

Höhenverstellbare Tische, Obst und Yoga können gesundes Verhalten fördern. Die psychosoziale Gesundheit der Mitarbeitenden wird aber v.a. davon bestimmt, wie sehr die Wertvorstellungen der Mitarbeitenden mit denen der Unternehmensführung insgesamt übereinstimmen. Die Unternehmenskultur hat mit den Werten, die sie lebt, also ganz entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Sie in den Mittelpunkt unserer Überlegungen zu stellen, hat noch einen anderen Hintergrund: Uns leitet die Überzeugung, dass es an der Zeit ist, die Art und Weise, wie wir Organisationen führen und ausgestalten, zu ändern.

Zwei zeitgenössische Denker dienen uns als Referenzpunkte dafür: Der deutsche Unternehmensphilosoph Dominic Veken (Veken 2015) und der ehemalige McKinsey Berater Frederic Laloux (Laloux 2015). Sie plädieren für einen Paradigmenwechsel: Unternehmen sollten nicht mehr rein profitorientiert handeln, sondern sich mit ihrem Sinn beschäftigen (Veken) und sich neu erfinden (Laloux). Corporate Culture ist für uns deshalb ein strategischer Prozess, in dem wir durch die Kommunikation über Werte Visionen entwickeln und so die Grundlage für eine nachhaltige Unternehmensführung schaffen.

Wie aber kann ein Unternehmen gezielt seine Unternehmenskultur entwickeln und in welche Richtung sollte es das tun? Diese Frage stellten wir uns als Kommunikationsagentur mit über 30 Mitarbeitenden und begaben uns damit auf einen spannenden Weg. Das Ergebnis ist ein einzigartiger und praxiserprobter Prozess: Die Werteentwicklung!

Die Kraft der Werte

Werte wirken intuitiv und emotional. Sie bieten damit eine ideale Basis, um Marketing und Unternehmenskultur nachhaltig zu entwickeln. Das „Wie“ und „Warum“ eines Unternehmens verbindet nach innen und differenziert nach außen. Simon Sinek hat dazu den „Golden Circle“ kreiert. „Start with a why“ ist sein Credo. Erst anschließend kommt die Frage nach dem „Wie“ und zuletzt die nach dem „Was“.

Damit Werte ihre Wirkung entfalten können, braucht es zwei Voraussetzungen:

1. Die Mitarbeitenden im Unternehmen können sich über die Hierarchie hinweg auf 3-4 gemeinsame Werte einigen.

2. Alle sorgen dafür, dass diese Werte im täglichen Tun des Unternehmens gelebt werden.

Unseren Werten auf der Spur

Wir besannen uns auf unser Knowhow und unsere Erfahrung in der strategischen Ausrichtung und Positionierung von Unternehmen. Diese Elemente verknüpften wir mit Erkenntnissen aus Neuromarketing, Entwicklungspsychologie, Motivationsforschung, strategischer Kommunikation und Managementforschung. Zusätzlich bezogen wir Tools ein, die die Intuition ansprechen, motivieren und Gemeinschaft stiften. So entstand zunächst das Wertetarget, in dem sich Werte verorten und differenzieren lassen. Weil immer mehr Unternehmen realisieren, dass es ihre Werte sind, die sie wirklich von ihren Mitbewerbern (um Kunden und um Fachkräfte) unterscheiden, setzen wir das Wertetarget seitdem in unserer Arbeit mit anspruchsvollen Kunden ein - vom Mittelstand bis zum Konzern.

Gemeinsame Werte sorgen dafür, dass sich die Energie aller Mitarbeitenden in die gleiche Richtung ausrichten kann. Unser Motto „inspirieren - überzeugen - erfreuen“ drückt unsere Essenz aus und macht unsere Tatkraft sichtbar. Die drei Verben vermitteln unsere Haltung und die Richtung, in der wir uns und die Unternehmen, mit denen wir arbeiten, bewegen wollen. Unser Motto trägt uns und prägt unsere Arbeit - auf der Ebene des Unternehmens, auf Team-Ebene und auf der Ebene jedes einzelnen Mitarbeitenden. Es ist so universell formuliert, dass es in jedem Zusammenhang und Grad der Komplexität einsetzbar ist.

> *SHORT CUTS sehen wir als Ort der Entfaltung für Mitarbeitende & Kunden. Unser Ziel ist, Unternehmen dabei zu unterstützen, ihr volles Potential als Marke zu nutzen und sich im Markt erfolgreich zu positionieren.*

Diese Vision stellt für uns eine gewisse Herausforderung dar. Das ist gut so, denn das motiviert uns, immer mehr in diese Richtung zu wachsen. Die Auszeichnung als Great Place To Work® in der Kategorie „Beste Arbeitgeber Berlin-Brandenburg“, die wir 2014 erhalten haben, bestätigt, dass uns das gelingt.

Der Zusammenhang zwischen Mitarbeitergesundheit und Führungsstil

Mittlerweile haben wir dieses Metamodell um eine Dimension erweitert: Mit

der Werteentwicklung können wir sichtbar machen, wie die Werte des Unternehmens mit der Haltung der Führungskräfte und deren Persönlichkeit zusammenhängen. Wertetarget und Werteentwicklung verstehen wir als eine Einladung zu Reflexion, Kommunikation und Entwicklung.

a) Das Wertetarget (s. Abb. 1)
Das Wertetarget macht gelebte Werte sichtbar, ordnet sie ein und setzt sie in Beziehung. So wird Kommunikation über die Werte möglich. Mit gemeinsamen und gelebten Werten kann sich die Führungskultur mehr und mehr in Richtung Selbstführung bewegen, weil die Werte wie eine unsichtbare Führungskraft wirken.

Zur Systematik: Das Wertetarget zeigt einen Werteraum, der modellhaft alle Bedürfnisse und Werte erfassen kann, in dem sich gegensätzliche Bereiche gegenüberliegen. Im Kreis verteilt sind verschiedene Werte zu lesen, die 1) je eine spezifische Auswahl darstellen. Die geometrische Gliederung unseres Modells zeigt einen Kreis mit sechs verschiedenfarbigen Segmenten, die 2) je einen menschlichen Bedürfnisbereich symbolisieren. Zusätzlich gibt es einen inneren, einen mittleren und einen äußeren Ring, die 3) für die verschiedenen Prioritäten ihrer Werte stehen: Je weiter außen sich ein Wert befindet, desto mehr Bedeutung hat er für das Wertefeld.

Das Wertetarget kann auf viele Bereiche angewendet werden kann. Sie können die Kernwerte Ihres Unternehmens herausfiltern, die Sicht Ihrer Mitarbeitenden auf Ihren Teamspirit, Glaubenssätze, Führungsstile und vieles mehr verorten (Liebe; Permantier 2015). Mit dem Wertetarget lassen sich Werte definieren, analysieren und gewichten. Allerdings kann das, was unter einem Wert verstanden wird, stark variieren. Die Frage: Was ist Erfolg für Sie? beantworten Menschen - je nach ihrer Persönlichkeit - unterschiedlich. Eine/r sagt, dass er seine Familie ernähren und ihr Sicherheit bieten möchte. Ein/e andere/r hält sich für erfolgreich, wenn er/sie berühmt ist und ein teures Auto vorzeigen kann. Ein/e weitere/r möchte für seine/ihre Mitarbeitenden ein gutes Umfeld schaffen oder seinen/ihren Kunden einen optimalen Nutzen bieten.

Abb. 1: Wertetarget, Werteraum Unternehmenskultur

b) Die Werteentwicklung
Ausgehend von der Beobachtung, dass Führungskräfte auf allen Ebenen einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenskultur haben, integrierten wir Theorien zur Persönlichkeitsentwicklung (Kegan 1986 u. 98; Loevinger 1966 u. 76) und definieren damit grob vereinfacht drei Arten der Kommunikation (Abb. 2, S. 24).

In der ersten Haltung handeln Menschen egoistisch und lassen sich von ihren Urteilen leiten. In der selbstorientierten Haltung rücken Führungskräfte wie Donald Trump ihren eigenen Vorteil in den Vordergrund. Eine gemeinschaftsbestimmte Führung, wie sie staatliche Institutionen aufweisen, richtet sich strikt daran aus, Regeln einzuhalten.

In der zweiten Haltung ist die Kommunikation debattenorientiert, leidet allerdings oft an Zynismus. Die meisten Führungskräfte lassen sich hier einordnen. Effizienz und feste Vorstellungen stehen im Vordergrund. Diese Führungskräfte sind prozessorientiert, wie Ferdinand Piëch, der Merkmale einer rationalistischen Führung zeigt oder stärkenorientiert, wie Steve Jobs als eigenbestimmte Führungskraft.

Die dritte Haltung pflegt den Idealtypus einer systemischen, dialogorientierten Kommunikation, die frei von Zynismus ist. Sie charakterisiert eine Entwicklung weg von einer ego- und rein profitorientierten Führung hin zur Idee der Integration, wie sie Anita Roddik und Nelson Mandela als Führungskraft gelebt haben. Damit einher geht das Hinterfragen der eigenen Sichtweisen (relativierende Haltung) und eine hohe Bereitschaft, zur persönlichen Weiterentwicklung (systemische Haltung).

Diese drei Haltungen sind angelehnt an das „Ich-Entwicklungs-Profil™“ von Dr. Thomas Binder (Binder 2014). Demnach entwickeln wir unser Werteverständnis im Verlauf einer optimalen Entwicklung. Wir lernen, unsere Impulse einzubringen, Ordnungen zu verstehen und effizient mit unseren Stärken umzugehen. Nicht jeder Mensch durchlebt alle Stufen der Ich-Ent-

wicklung vollständig. Gute Führung ist nur möglich, wenn Führungskräfte sich über ihre eigene Haltung im Klaren sind und Mitarbeitende entsprechend deren Haltung führen können. Da die Haltungen aufeinander aufbauen, kann eine Führungskraft in der Haltung der Debatte nur schlecht Mitarbeitende in der Haltung des Dialogs führen.

Damit wird klar, welch große Rolle die Führungskräfteentwicklung für die Gesundheit der Mitarbeitenden spielt. Auch wichtig: Es gibt nicht die „richtige" oder „falsche" Haltung, wohl aber Haltungen, die im jeweiligen Kontext eher günstig oder ungünstig wirken. Dazu kommt: Die Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, vergrößert sich von Haltung zu Haltung

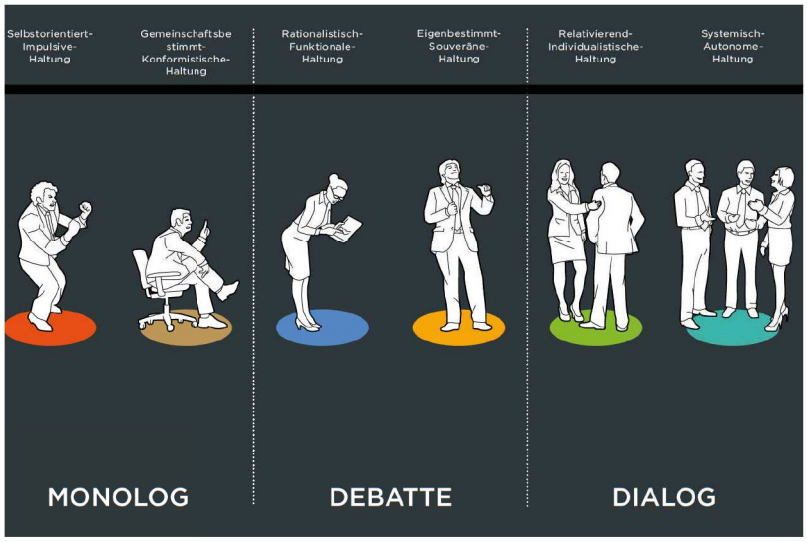

Abb. 2: Die Haltung der Führungskraft bestimmt ihre Kommunikation. Eigene Darstellung in Anlehnung an Dr. Thomas Binder.

Alles eine Frage der Haltung

Die Bereitschaft, sich mit Werten, Unternehmenskultur und der Frage nach dem Sinn zu beschäftigen, hängt von der Persönlichkeit(sentwicklung) der Entscheidenden ab. Menschen, die daran interessiert sind, sich zu entwickeln, wollen wir motivieren, die nächste Haltung immer mehr zu üben, bis sie diese wirklich verinnerlicht haben. Ein wohlwollendes Gegenüber, ein/e Mentor/in, Coach oder Trainer/in kann dabei sehr unterstützend wirken und die Entwicklung erleichtern. Damit sind wir dann wieder beim Yoga: Denn im Yoga lässt sich wunderbar erfahren, wie mühsam zunächst das Einnehmen einer ungewohnten Haltung ist und wie sich diese Erfahrung durch kontinuierliches und unverdrossenes Üben zur Selbstverständlichkeit verwandeln lässt. Das gilt natürlich nicht nur für die Führungskräfte, sondern auch für die Mitarbeitenden.

Gesundheit in Zeiten von digitaler Transformation und demographischem Wandel

Im demographischen Wandel sind Unternehmen mehr als bisher darauf angewiesen, Ihre Mitarbeitenden lange gesund und leistungsfähig zu halten. Nur wenn Menschen gewürdigt und motiviert werden, wenn sie Sinn in Ihrem Tun sehen, lassen sich ihre Potentiale erkennen und heben. Und: Sie bleiben auch in stürmischen Zeiten gesund. Gute und entwicklungsfähige Fachkräfte sind entscheidend für den Erfolg. In der digitalen Transformation gewinnen all jene Kompetenzen an Bedeutung, über die Künstliche Intelligenz nicht verfügt und die zugleich eine hohe Motivation erfordern: Das kreative und kritische Denken, das Erkennen von Emotionen sowie das sichere Agieren in komplexen Zusammenhängen. Und nicht zuletzt: das Zusammenspiel von Mensch und Maschinen menschengerecht zu organisieren. Die Geschwindigkeit, in der Veränderungen passieren, nimmt enorm zu. Das bislang bewährte Geschäftsmodell kann schon morgen „Schnee von gestern sein". Je komplexer und unberechenbarer die Welt wird, umso wichtiger wird die Fähigkeit, rasch gute Entscheidungen zu treffen. Die Fähigkeit agil und kokreativ zu handeln, setzt voraus, dass klare gemeinsame Werte als Kompass wirken, Führungskräfte Vertrauen schenken und bekommen und die Haltung bereits entsprechend entwickelt ist. Abb. 3 und 4 illustrieren diese Zusammenhänge.

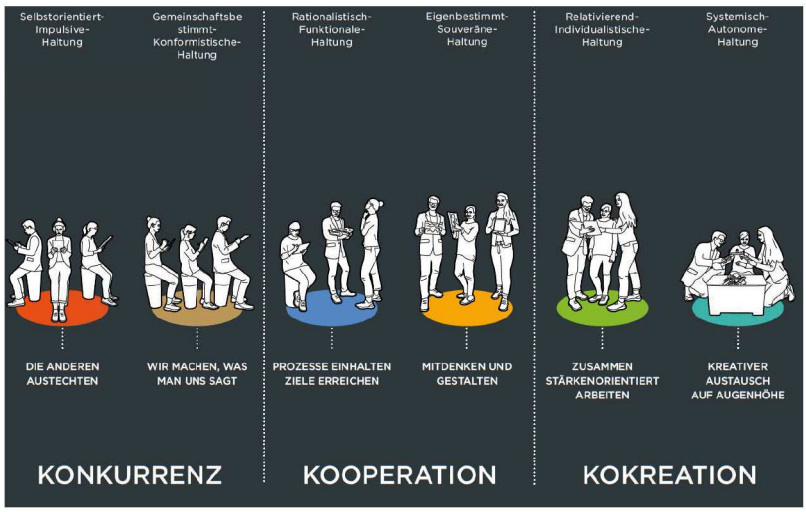

Abb. 3: Die Haltung bestimmt, welche Art der Zusammenarbeit möglich ist.

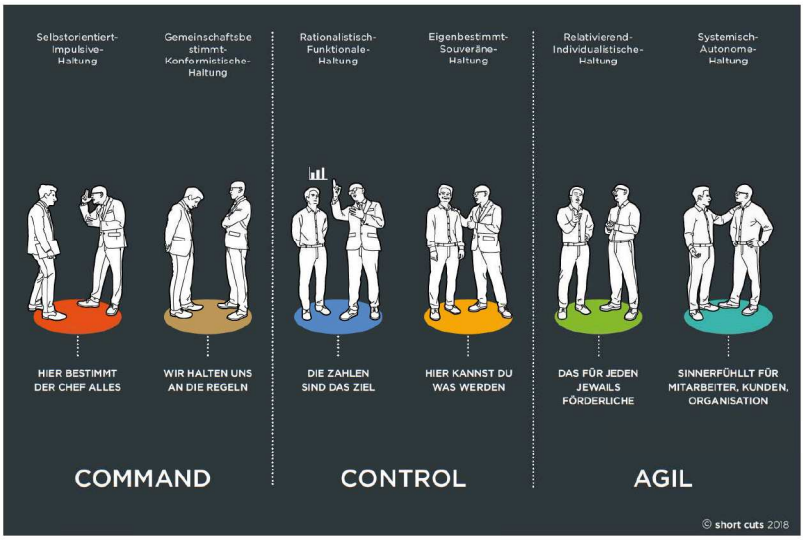

Abb. 4: Die Haltung bestimmt, ob agiles Arbeiten möglich ist.

Autor

Martin Permantier
Geschäftsführer der SHORT CUTS design + kommunikation GmbH
Berlin

permantier@short-cuts.de
www.die-werteentwicklung.de

Werte haben eine positive Wirkung - nicht nur auf die Gesundheit der Mitarbeitenden

Gelebte Werte wirken positiv auf die psychosoziale Gesundheit der Mitarbeitenden und sie entfalten drei weitere sehr erwünschte Wirkungen in Schlüsselbereichen des Unternehmens:

1. Recruiting und Mitarbeiterbindung:

Das WARUM und die Werte machen ein Unternehmen attraktiv und unverwechselbar. (Zukünftige) Mitarbeitende können entscheiden, ob sie das Engagement für dieses Unternehmen als sinnvolle Nutzung ihrer Lebenszeit betrachten. Dies wiederum wirkt positiv auf ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden – und senkt die Fluktuation samt ihren Begleiterscheinungen.

2. Innovationsfähigkeit und Agilität:

Gemeinsame und gelebte Werte reduzieren Komplexität und ersetzen die Absicherungs- und Controllingkultur in der Führung. Mit gegenseitigem Vertrauen und gemeinsamen Werten als Kompass kann sich eine Haltung entwickeln, die sich so beschreiben lässt: „Für jeden das jeweils Förderliche“ und „Sinnerfüllt für Mitarbeitende, Kunden und unsere Organisation“.

Das schafft die Grundlagen für eine funktionierende Selbstorganisation.

3. VUCA und digitale Transformation:

In unsicheren Zeiten finden die Unternehmen zu besseren Lösungen, die über Hierarchien hinweg wirklichen Dialog pflegen. Unternehmen, in denen reflektierendes Erkunden und echter Austausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft möglich sind. Die Grundlage dafür bilden gemeinsame und gelebte Werte sowie die Klarheit über den Sinn des Unternehmens. Nur wer den Stärken seiner Mitarbeitenden Raum gibt und ihre Entwicklung fördert, hat ein starkes Unternehmen.

Den Themen Unternehmenskultur und Führungsevolution gehen wir in unserem Blog die-werteentwicklung.de/blog nach. Wir laden Sie herzlich ein, sich dort inspirieren zu lassen und freuen uns über Ihre Gastbeiträge. ■

Mehr zum Thema

Veken, Dominic, Der Sinn des Unternehmens. Wofür arbeiten wir eigentlich? Hamburg 2015. Laloux, Frederic, Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München 2015.

Liebe, Roxanne / Permantier, Martin (Hg.), smartTARGETING. Wertekommunikation für Unternehmen, Berlin 2015.

Vgl. exemplarisch „Entwicklungsstufen des Selbst“ (Robert Kegan) und „Ich-Entwicklung“ (Jane Loevinger): Kegan, Robert, Die Entwicklungsstufen des Selbst. Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben, München 1986.; Ders., In over our heads. The mental demands of modern life, Cambridge 1998.; Loevinger, Jane, The meaning and measurement of ego development, American Psychologist, 21, 1966, 195-206.; Dies., Ego development. Conceptions and theories, San Francisco 1976.

Binder, Thomas, Das Ich und seine Facetten. Change Professionals unter einer Entwicklungsperspektive, OrganisationsEntwicklung Nr. 1, Düsseldorf 2014.