

Führung und Werte

Das Wertequadrat als Führungsinstrument

Uwe Vigenschow, Björn Schneider, Ines Meyrose

Werte sind wichtig! Das ist ein Allgemeinplatz, der in Diskussionen mit Mitarbeitern gerne genannt, aber leider nur selten in den Handlungen von Führungskräften und Mitarbeitern gelebt wird. Worin liegt genau der Wert von Werten? Und wie können wir konkret unser Handeln danach ausrichten?

Versuchen wir zunächst, den Begriff Wert zu definieren. Werte sind etwas, was ein einzelner Mensch als wichtig und lohnend einzuschätzen lernt. Ein Wert kann ein Lebensprinzip sein oder etwas, was man erreichen oder erhalten möchte [ZG]. Werte sind also Konzepte oder Überzeugungen, die auf wünschenswerte Zielzustände oder Verhaltensweisen ausgerichtet sind. Sie wirken dabei nicht spezifisch für eine konkrete Situation sondern übergreifend und leiten unsere Wahl bzw. Bewertung von Verhalten und Ereignissen grundsätzlich. Desweiteren sind Werte nach der ihr beigemessenen Bedeutung geordnet [SB]. Unsere Werte bilden damit das Schmiermittel innerhalb sozialer Gruppen.

Ein Wert wie z. B. Ehrlichkeit für sich alleine, kann aber noch keine wirkliche Kraft entfalten. Wenn wir kompromisslos zu jedermann ehrlich wären, wären wir vermutlich sehr alleingelassen. Wir können also Ehrlichkeit nur in Kombination mit Höflichkeit durch unser konkretes Handeln zum Leben erwecken. Aus dieser Erkenntnis leiten sich zwei wichtige Thesen ab.

These 1: Jeder Wert kann nur seine volle konstruktive Wirkung entfalten, wenn er sich in einer kontinuierlichen und angemessenen Spannung zu einem konstruktiven Gegenwert befindet.

These 2: Die Steigerung eines Werts gelingt nur gemeinsam mit seinem Gegenwert.

Wir brauchen nicht einen Wert sondern Wertepaare wie z. B. Sparsamkeit – Großzügigkeit. Es gibt eine Reihe offensichtlicher Gründe, warum wir im beruflichen Alltag sparsam sein sollten. So sichern wir beispielsweise unseren cashflow und die finanzielle Flexibilität für Investitionen oder zur Überwindung von Krisen. Gleichzeitig gibt es auch gute Gründe, in bestimmten Situationen großzügig zu sein, wenn es z. B. um Kulanz für einen guten Kunden geht, um die Kundenbeziehung für die Zukunft zu sichern.

Wertepaare bestehen dementsprechend aus zwei konstruktiven Werten. Sie bilden damit ein „sowohl ... als auch ...“ und explizit kein „entweder ... oder ...“. Es gibt aber sehr

wohl eine gewichtete Beziehung zwischen den beiden Werten eines Wertepaares. Wir können einen der beiden Werte als Zielwert und den anderen als unterstützenden Wert verstehen. Deutlich wird dies in der Formulierung des agilen Manifests [AM]. Für die vier Wertepaare aus dem agilen Manifest bedeutet das Folgendes: Unsere Prozesse und Werkzeuge im Projekt sollen die Menschen und ihre direkte Zusammenarbeit optimal unterstützen. Unsere Dokumentation soll die Wartbarkeit und Änderbarkeit der laufenden Software sicherstellen. Wir regeln vertraglich, wie wir optimal, intensiv und möglichst direkt mit Kundenvertretern zusammenarbeiten. Und zu guter Letzt planen wir regelmäßig mit unterschiedlichen zeitlichen Horizonten und daran angepasster Detailtiefe, um neue Erkenntnisse oder veränderte Rahmenbedingungen sofort an der richtigen Stelle im laufenden Projekt einfließen zu lassen.

Um in einer konkreten Situation über sein Handeln oder eine gewünschte Reaktion entscheiden zu können, kann es uns helfen, auch die Schattenseiten, also die destruktiven Gegenpositionen zu beleuchten. Dazu beantworten wir die Frage, was die negative Übertreibung eines Wertes aus unserem Wertepaar darstellt. So gelangen wir zu vier Polen, dem Wertepaar und seinen beiden Übertreibungen, die wir in einem Wertequadrat visualisieren können (Abb. 1) [SvT].

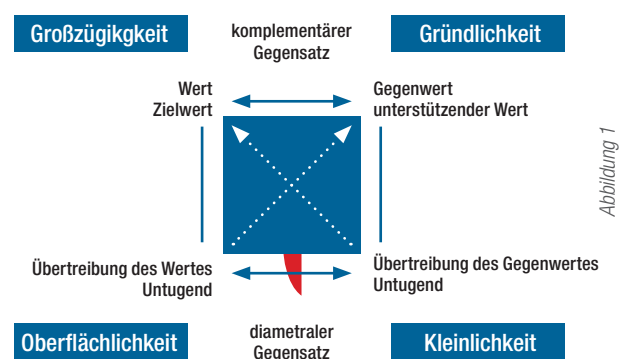


Abbildung 1

Während unser ursprüngliches Wertepaar einen komplementären, also sich ergänzenden Gegensatz darstellt, so bilden die beiden Übertreibungen einen diametralen, also unvereinbaren, Gegensatz. In Wertekonflikten, wie sie z. B. in frühen Projektphasen bei Architekturentscheidungen auftreten oder sich in Konflikten zwischen Projektleitern und Testern oft kurz vor Auslieferungen manifestieren, kann uns diese Sichtweise helfen, wieder konstruktiv aufeinander zuzugehen. Betrachten wir dazu ein Beispiel, wie es in der Zusammenarbeit zwischen Entwicklern und Testern immer wieder vorkommt.

„Deine kleinliche Art blockiert uns!“ „Nur weil du so schludrig bist, müssen nicht alle so fehlerträchtig arbeiten!“ Dieser Beispieldialog spielt sich im Wertequadrat in den Übertreibungen, also im diametralen Gegensatz ab (Abb. 1). Auf dieser Ebene werden wir kaum zu einer Lösung kommen, sondern die gegenseitigen, abwertenden Vorwürfe nur weiter steigern. Die Lösung kann darüber erfolgen, dass wir uns wieder auf das positive Wertepaar, insbesondere auf den im Quadrat gegenüberliegenden, konstruktiven Wert, besinnen (Abb. 1). Wo kann uns Großzügigkeit helfen und an welchen Stellen sollten wir gründlich sein, um das Projekt zum Erfolg zu führen? Über diese Fragen an die beiden Streithähne können wir wieder auf die konstruktive Ebene von Zielwert und seinem unterstützenden Wert gelangen und wir können eine aktuelle Balance aushandeln. Welche Unit Tests müssen noch auf Stand gebracht und welche Teile der Dokumentation muss auf jeden Fall noch aktualisiert werden? Und gleichzeitig klären wir, für welche Bereiche diesmal ein zeitlich fest umrissener, explorativer Test auch ausreicht. Wo genau die Balance liegt, ist von Projekt zu Projekt unterschiedlich und kann sich auch im Projektverlauf ändern. Es ist daher Teil unserer täglichen Führungsarbeit, bei der Findung der Balance aktiv zu unterstützen und zu lenken.

Werte zu leben, erreichen wir dabei nur über unser Handeln als Vorbild. Diese oft implizit gelebten Werte sind stärker als jedes Lippenbekenntnis [VSM]. Daher ist jeder Mitarbeiter und Kollege in seinen tagtäglichen Entscheidungen gefordert, die aktuelle Wertebalance bewusst einzupendeln und langfristig immer weiter in Richtung des Zielwertes zu schieben. Nur so bleibt das Ziel klar und es können Ausnahmen auch bewusst als Ausnahmen gesehen und wahrgenommen werden, ohne den Zielwert zu gefährden.

Wertepaare dienen als Katalysator zur Entscheidungsfindung. Sie geben Prioritäten vor und ermöglichen Führungskräften und Mitarbeitern, Entscheidungen schneller zu treffen. Schneller deshalb, weil nicht jede Entscheidung von Vorgesetzten bestätigt werden muss. Damit sind Werte auch der Grundpfeiler der oft angestrebten Selbstorganisation von Teams.

Wie kommen nun die Werte ins Unternehmen? Wie können wir sicherstellen, dass die gewünschte Balance in den Wertepaaren im ganzen Unternehmen gelebt wird? Wie so oft, gibt es keine einfache Antwort. Werden Werte rein von oben in der Hierarchie vorgegeben, so verstehen die Mitarbeiter die Werte, bzw. deren Bedeutung nicht und sie können sie folglich auch nicht korrekt befolgen. Schaut man sich dagegen die vorrangigen Werte der Mitarbeiter an, so findet man zu viele und teilweise auch widersprüchliche Werte. Das gilt es zu klären, damit die fokussierende Wirkung von Wertepaaren einsetzen kann. Für uns hat sich folgendes Vorgehen in der Praxis bewährt: →



Uwe Vigneschow ist Berater, Trainer und Coach bei der oose Innovative Informatik GmbH in Hamburg mit den Schwerpunkten agiles Projektmanagement, agiles Testen und Konfliktmanagement



Björn Schneider ist selbständiger Führungsoach in Lübeck und nutzt dabei seine Erfahrung aus 10 Jahren Führung von Teams, Abteilungen und Firmen.



Ines Meyrose ist Imageberaterin und Mediatorin in Hamburg. Sie ist Inhaberin der Firma image&impression e.K.

1. Werte des Managementteams finden und zusammenfassen:

In einem Workshop findet das Managementteam ihre eigenen Wertepaare. Die Teilnehmer finden dabei oft mehr, als sie nachher wirklich brauchen. Im weiteren Verlauf des Workshops besteht deshalb die Aufgabe, die Anzahl der eigenen Werte auf drei bis fünf zu reduzieren und mit der vorhandenen Vision und des Zwecks des Unternehmens abzustimmen.

2. Abgleich mit vorhandenen Werten im Unternehmen:

Es hat sich als hilfreich erwiesen, die gefundenen Werte nochmals abzugleichen. Hierzu geht das Managementteam exemplarisch auf einige Mitarbeiter zu und stellt Hypothesen zu den ihrem Handeln zu Grunde liegenden Werten fest. Diese dienen dann nochmal zum Gegencheck mit den bereits erkannten Wertepaaren.

3. Geschichten finden:

Werte bestehen meistens nur aus wenigen Worten, weswegen ihre ganze Aussage schwierig abstrakt zu kommunizieren ist. Angemessener ist es, Werte durch das Erzählen von Geschichten weiterzugeben. Hierdurch wird die Balance der Wertepaare erlebbar und leichter zu verstehen. Die Aufgabe ist es nun, Geschichten aus der bisherigen Unternehmensgeschichte zu den gewünschten Werten zu finden.

4. Werte ins Unternehmen kommunizieren:

Durch das Erzählen der Geschichten in der Hierarchie von oben nach unten werden die Wertepaare kommuniziert. Bewährt haben sich Workshops mit allen Mitarbeitern, bei denen auch die Sicht der Mitarbeiter auf die Werte gehört und als Feedbackschleife genutzt werden.

5. Qualitätssicherung sicherstellen:

Abschließend gilt es sicherzustellen, dass die Werte aktuell bleiben und im Unternehmen gelebt werden. Dazu trifft sich das Managementteam jährlich und verifiziert, ob und wie die Balance der Wertepaare im Unternehmen gelebt wird.

Ergänzt wird das im Alltag durch:

- Neuen Mitarbeitern die Werte näher bringen
- Leben von Werten als Bewertungskriterien in wiederkehrenden Mitarbeitergesprächen einbinden
- Stets das eigene Handeln anhand der Wertepaare reflektieren: Wie gut bin ich als Vorbild für meine Mitarbeiter?

So kann die positive, fokussierende Wirkung von Werten im Unternehmen erzielt werden und wir gelangen zu einer schnelleren Entscheidungskultur. ■

REFERENZEN [AM] Kent Beck et al.: <http://agilemanifesto.org>, 2001 [SB] Shalom H. Schwartz, Wolfgang Bilsky: "Toward a universal psychological structure of human values", in Journal of Personality and Social Psychology, 1987 [SvT] Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden: 2 – Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*, rororo, 33. Auflage, 2010 [VSM] Uwe Vigerschow, Björn Schneider, Ines Meyrose: *Soft Skills für IT-Führungskräfte und Projektleiter*, dpunkt.verlag, 2. Auflage, 2011 [ZG] Philip G. Zimbardo, Richard J. Gerrig: *Psychologie*, Springer, 7. Auflage, 1999

Anzeige



ISARTALakademie

» Ihr Seminaranbieter zu den Themen des Systems- und Software-Engineerings «

Unsere Kunden erwarten für Ihre Investition eine hochwertige Ausbildung. Darum legen wir höchsten Wert auf die didaktische Aufbereitung der Seminarinhalte, den Einsatz fachlich und didaktisch erfahrener Trainer und ein professionelles Seminarumfeld, in dem das Lernen Spaß macht.

Soft Skills Seminare

| | | | |
|---------------------------|---------------------|---------------------|----------------|
| NLP Business Infoabend | kostenfrei! | 17.09.13 (19:00) | in München |
| NLP Business Practitioner | (18 Tage, 4 Blöcke) | 03.10.13 - 16.03.14 | in Bad Aibling |
| Kommunikation „Start Up!“ | | 14.10.13 (18:00) | in München |
| Kooperative Kommunikation | (2 Tage) | 16.10.13 - 17.10.13 | in München |
| Train the Trainer | (3 Tage) | 12.11.13 - 14.11.13 | in München |

Weitere Termine: www.isartal-akademie.de/softskills/

Weitere Seminar-Themen:

Testmanagement (ISTQB®), Requirements-Engineering (CPRE®), Konfigurationsmanagement (iNTCCM®)

ISARTAL akademie GmbH • Kornwegerstrasse 52 • 81375 München • Telefon +49 (89) 88 904 505

