

Artikel:

## „Management mit Wertebewusstsein- Wirtschaften mit Erfolgswerten“

Was wir heute Wachstum nennen, besteht überwiegend aus zerstörerischen Tätigkeiten.“, so der Astrophysiker Peter Kafka. Klimawandel, Ressourcenausbeutung und Artenvernichtung sind nur einige Beispiele, die unser heutiges Leben kennzeichnen. Doch es gibt auch Social Entrepreneurship, nachhaltige Energien oder Fairen Handel, unternehmerische Initiativen, die das Leben für alle lebenswert gestalten wollen.

Wovon hängt es ab, ob wir uns diesen oder jenen Tätigkeiten widmen? Wir haben Präferenzen, die auf unseren Einstellungen beruhen. Diese innere Skala von Einstellungen sind unsere Werte und Prinzipien. Gemäß dieser entscheiden wir uns für oder gegen bestimmte Handlungen.

### **Warum Management mit Wertebewusstsein?**

In Zeiten, wo wirtschaftlicher Wandel als besonders hart und schwierig empfunden wird, oder wo internationale Hiobsbotschaften und zusammenbrechende Finanzmärkte Besorgnis und Angst auslösen, scheint es, dass die positiven Werte eines Unternehmens einer solchen Entwicklung zuerst zum Opfer fallen. Ellenbogenmentalität tritt auf einmal mit unerbittlicher Härte im Management hervor, und Mitarbeiter sehen sich häufig unversehens in einer ‚friss-oder-stirb‘-Position wieder.

Erkenn- und messbar werden solche Machtungleichgewichte durch die jährlich durchgeführte Gallup-Studie<sup>1</sup>. In 2009 kurz nach dem Höhepunkt der internationalen Wirtschaftskrise waren nur noch 11% der Arbeitnehmer emotional an ihr Unternehmen gebunden. Die Mehrheit, 66% hatte eine geringe emotionale Bindung und ganze 23% verspürten überhaupt keine emotionale Bindung zum Arbeitsplatz. Als wäre es in einer Fußballmannschaft von 11 Spielern nur 1,2 Spielern wichtig, wo das richtige Tor ist.

In guten Zeiten wird Wert darauf gelegt, einen guten Unternehmensstil zu präsentieren. Dieser ist geprägt von Erfolgswerten, die im Unternehmen eine Grundlage für vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit bilden. Doch in schlechten Zeiten wird dies offensichtlich wieder alles vergessen. Was meist nicht hinterfragt wird, ist, ob das überhaupt so sein muss: ob aufgrund flottierender Angst in Management und Mitarbeitern,

---

<sup>1</sup> Gallup Engagement Index Deutschland 2010

statt Ruhe und Gelassenheit nun menschliche Kälte und Rücksichtslosigkeit an den Tag gelegt werden müssen.

Humanistisches Wertebewusstsein und Erfolgswerte haben, so scheint es, einen schlechten Ruf. Es erscheint, dass Werte wie Vertrauen, Offenheit und Wertschätzung, um nur einige zu nennen, als Luxus betrachtet werden, oder etwas, zu dem man sich zwingen muss, weil es eigentlich unpopulär und unbeliebt ist.

Die klassische Definition von Management in Unternehmen heißt, Erfolg zu kontrollieren, aber auch, kraft Handlungs- und Entscheidungsbefugnis eine Basis zu bilden, dass Erfolg überhaupt möglich werden kann. Aus diesem Kontext heraus sollte die zentrale Frage sein, wie es gewährleistet werden kann, dass auch in schwierigen Zeiten vertrauensbildende Werte erhalten bleiben.

Dazu in der Betrachtung zwei unterschiedliche Perspektiven: einmal aus Sicht des linearen Managements nach Prof. Wolfgang H. Staehle, und einmal aus der ganzheitlichen Sicht der ayurvedischen Psychologie.

## **Neue Wege im wertebewussten Kontext**

### **Ein linearer Ansatz - Managementmodelle nach Prof. Wolfgang H. Staehle**

Prof. Wolfgang H. Staehle klassifiziert in seiner Lehre drei Managementmodelle<sup>2</sup>. Dabei spricht er vom ‚Traditionellen Modell‘, dem ‚Human Relations-‘ und dem ‚Human Resources Modell‘, und beschreibt die angenommenen Handlungsmotive von Menschen als Führungskräfte oder Mitarbeiter der jeweiligen Modelle.

#### **Traditionelles Modell:**

Annahme: Mensch empfindet Abscheu vor der Arbeit; Lohn ist wichtiger als Arbeit; es besteht wenig Interesse, kreativ und selbstbestimmt zu arbeiten.

Konsequenz für die Führungskraft: Mitarbeiter werden eng überwacht und kontrolliert. Es gibt klare, einfach strukturierte Arbeitsanweisungen.

Es herrscht die Maxime: Arbeit wird bei gerechtem Lohn und fairem Vorgesetzten ‚ertragen‘.

#### **Human Relations Modell:**

Annahme: Menschen wollen sich als wichtig und nützlich empfinden und wünschen sich Zuneigung und Anerkennung; Anerkennung wird als genauso wichtig empfunden, wie Lohn.

---

<sup>2</sup> Wolfgang H. Staehle - Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive / Verlag Vahlen

Konsequenz für die Führungskraft: Anerkennung und Wertschätzung durch Information und Mitsprache führt zur Zufriedenheit der Mitarbeiter und vermindert die Widerstände gegen die formale Autorität.

### **Human Resources Modell:**

Annahme: Der Mensch ist grundsätzlich motiviert, und will einen eigenen Beitrag zu sinnvollen, selbst formulierten Zielen leisten. Er strebt nach wertvollen und verantwortungsvollen Aufgaben.

Konsequenz für die Führungskraft: Verborgene Talente und Fähigkeiten der Mitarbeiter fördern. Möglichkeit zur freien Entfaltung und Mitbestimmung der Mitarbeiter schaffen, sowie Selbstbestimmung und Selbstkontrolle entwickeln lassen.<sup>3</sup>

Wiewohl Staehle mit seinen Modellen durchaus richtig beobachtet hat, dass Menschen nicht grundsätzlich mit Widerwillen und nur des Lohnes wegen arbeiten, also dem Verhalten entsprechen, das im ‚Traditionellen Modell‘ beschrieben ist, erscheint es jedoch so, dass aber genau **das** vielfach von Führungskräften unterstellt wird. Erstaunlicherweise speziell in wirtschaftlich kritischen Zeiten.

Tatsächlich aber stellt sich sogar die Frage, ob Management und Führungsverantwortliche nicht sogar über das beschriebene ‚Human Resources Modell‘ hinausgehen müssen, um in Zeiten knapper Budgets ihre Mitarbeiter tatsächlich zu erreichen. Die Gallup-Studie ist erschreckend wenn deutlich wird, dass mehr als dreiviertel der Belegschaft als ‚nicht-mehr-erreich- und-motivierbar‘ bzw. als ‚Bewohner‘ und ‚Mitläufer‘ eingestuft werden..

Dann stellt sich die Frage, ob das, was das Management praktiziert, in die richtige Richtung weist, oder ob es nicht Zeit ist, um- bzw. weiter zu denken.

Wir wissen heute, wie auch Staehle es mit seinem Human Resources Modell beschreibt, dass eine aktive Beteiligung von Menschen an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen in Unternehmen eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und bessere Erfolgszahlen bewirkt. Verschlechtert sich das wirtschaftliche Klima, wird jedoch auf ‚traditionelle‘ Führungsstile umgeschaltet.

Das hat fatale Folgen, und bewirkt großen betriebswirtschaftlichen Schaden. Wenn nicht auf kurze Sicht, dann aber mittel- und langfristig. Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung belaufen sich auf eine Summe zwischen 121,8 und 125,7 Milliarden Euro jährlich.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Erweiterung von Führungskompetenzen durch Coaching- Pädagogische Dimension / Marko Lächler Grebe Verlag

<sup>4</sup> Gallup Engagement Index Deutschland 2010

Eine Lösung wäre, auch in kritischen Zeiten den Mut zu haben, Werte wie Offenheit, Klarheit und Vertrauen weiter zu leben. Die Bereitschaft zu haben, auch dann Wertschätzung den Menschen im Unternehmen gegenüber zu zeigen, die nicht in der Entscheiderrolle, sondern in der Rolle der Ausführenden sind.

### **Was veranlasst uns so zu handeln, wie wir handeln? – Ein ganzheitlicher Ansatz**

Betrachten wir die oben beschriebenen Managementmodelle, so erkennen wir eine lineare Weiterentwicklung und Differenzierung in der Einschätzung von Menschen in ihrem beruflichen Tun und Handeln.

Dabei wird jedoch angenommen, dass wir als Menschen alle etwa gleich funktionieren oder ‚ticken‘. Tatsächlich zeigt sich aber, wenn man genauer hinschaut, dass Menschen sehr unterschiedliche Handlungsmotive haben, die gemäß der ayurvedischen ganzheitlichen Lehre in der individuellen Konstitution eines jeden Menschen begründet sind.

### **Drei verschiedene Persönlichkeitstypen**

Nach der Lehre des Ayurveda ist das, was einen Menschen motiviert, eine Frage zu welchem von drei verschiedenen Konstitutions- oder auch Persönlichkeitstypen er gehört. Der Ayurveda beschreibt einerseits einen Persönlichkeitstyp, der ehrgeizig und sportlich ist, und Ziele erreichen will, ein anderer hat kontinuierlich neue Ideen und ist kreativ äußerst begabt, und ein dritter ist ein sehr ausdauernder, zuverlässiger Kollege, der auch in stürmischen Zeiten so etwas wie den Felsen in der Brandung darstellt. D.h. wenn wir verstehen, dass es Personen gibt, deren ursächliches Bedürfnis es ist, etwas umzusetzen und die Führungsrolle zu übernehmen, aber auch Menschen, deren Triebfeder es ist, Visionskraft zu haben und zu initiieren, und nicht zuletzt solche, deren Natur es ist, Stabilität zu schaffen und zu erhalten, dann wird vieles einfacher.

So unterschiedlich wie die Persönlichkeitstypen sind, so unterschiedlich sind auch die Handlungsmotive. Das wird in bestehenden Managementmodellen so nicht betrachtet und berücksichtigt. Hier aber liegen der Schlüssel für die Verfeinerung und gleichzeitig auch der Weg zu einem vollständigeren Handeln. Wertebewusstes Management in diesem Sinne bedeutet also, die Eigenschaften einer jeden Person genau zu erkennen und ihr solche Aufgaben und Rollen zu geben, die der Veranlagung entsprechen. Das hat mit Integrität, Förderung, Vertrauen und Wertschätzung zu tun.

Für alle Leser, die sich jetzt bereits im Geiste überlegen, auf wen sie nach der nächsten Umstrukturierung verzichten, sei gleich gesagt: Ein erfolgreiches Unternehmen funktioniert nur, wenn alle (!) der genannten Persönlichkeitstypen vertreten sind.

## **Drei Energien, die das Handeln bestimmen**

Aus der Sicht der ayurvedischen Lehre gibt es noch ein weiteres grundlegendes Moment, das unser Handeln maßgeblich beeinflusst. Es ist beschrieben als Kräfte oder Energien. Auch hier haben wir wieder drei Klassifizierungen: Zum einen Kräfte, die uns von uns selbst ablenken, unser Interesse wecken und das Verlangen nach mehr erzeugen und zum anderen Energien, die Trägheit, Desinteresse oder Phlegma in uns hervorrufen. Eine weitere dritte Kraft, und das ist aus ayurvedischer Sicht die Erstrebenswerte, schenkt uns Klarheit, Gelassenheit und versetzt uns in die Lage, kraftvolle Entscheidungen zu treffen.

Wenn wir nun unsere persönliche Konstitution erkennen, und verstehen in welchem Maße wir uns von außen anziehen und ablenken lassen, oder was uns träge und desinteressiert werden lässt, dann sind wir auf einem guten Weg. So können wir unser Leben und unser Handeln dahingehend entwickeln, dass wir Klarheit und nachhaltige Zufriedenheit verwirklichen und Werte nicht (mehr) nur als leere Phrasen erleben.

Auf unternehmerisches Handeln und Management bezogen bedeutet das, dass durch das Verstehen, was für den Einzelnen wichtig ist, um seine beste Leistung bringen zu können, eine optimale Potentialförderung möglich wird. Außerdem kann durch erkennen, welche Kräfte am Wirken sind, ein ungünstiger Prozess wesentlich fokussierter und präziser beeinflusst werden.

## **Nach welchen Werten wird gehandelt?**

Was sind die gängigen Werte, die gelebt werden? Wodurch wird Arbeit ‚wert‘voll? Vielfach sind es Werte wie Egoismus, Misstrauen, Neid, Gleichgültigkeit oder Hast, die besonders durch die gegenwärtigen Medien propagiert und verstärkt werden. Das ‚Ich‘ ist nur glücklich, wenn es gewinnt: Reichtum, Macht oder Ansehen. Und das Individuum kann dies oft vermeintlich nur auf Kosten anderer erreichen.

Entweder – oder heißt die Devise. Burnout, Depressionen und hohe Fluktuationsraten oder die oben erwähnte emotionale Loslösung sind nur Beispiele von Auswirkungen für eine Volkswirtschaft, der es an Konsistenz und Balance mangelt.

Als positive Werte dagegen sind zu nennen: Freude, Wertschätzung, Wohlwollen, Teamdenken, Vertrauen und Aufrichtigkeit. Diese prägen das Arbeitsklima wie auch das individuelle Leben. Leistungs- und Kreativitätssteigerung, Gesundheit, gute soziale Bindungen und Zufriedenheit können daraus erwachsen. Ein Team, das miteinander am

gleichen Strang zieht, bewältigt mehr, als Individuen, die sich gegenseitig zu übertrumpfen suchen.

Doch es gibt auch Werte, die in unserer Gesellschaft noch gar nicht durchgängig gelebt werden. Was ist mit Liebe, Großzügigkeit, Harmonie oder Güte? Sind dies verweichlichte oder spirituelle Werte, oder kann mit ihnen auch Materielles, Sicherheit und Zufriedenheit erreicht werden? Eines der Naturgesetze, Kern in den fernöstlichen Philosophien, ist das Gesetz von Ursache und Wirkung. Einer Aktion folgt – zu einem gewissen Zeitpunkt – eine Reaktion. Ganzheitlich betrachtet zählen sogar die Gedanken dazu, nicht nur die Taten und Worte. In diesem Sinne wirken also auch Liebe, Güte, Harmonie usw. auf uns und die Ergebnisse unseres Lebens zurück. Genauso wie Egoismus, Misstrauen oder Neid. Und in letzter Konsequenz wirkt sich das nach dem Gesetz von Ursache und Wirkung auch auf die materielle Ebene aus. Übt jemand Großzügigkeit aus in seinem Leben, so wird er auch Großzügigkeit ernten. Das kann z.B. ein Lob sein, eine Beförderung oder auch ein Geschenk.

Wir rennen im Außen und vergessen das Innen. Deepak Chopra sagt: „Nur Bewusstsein existiert, das Universum ist lediglich dessen Projektion“<sup>5</sup>. Doch was tun wir, um unser Bewusstsein zu entwickeln? Vielfach handeln wir nur unbewusst und sind uns der Paradigmen, der etablierten Muster unseres Wertesystems, gar nicht bewusst. Diese Muster bestimmen unser ganzes Denken, Fühlen und Handeln und wirken dementsprechend auf die Umstände ein. Die regelmäßige Innenschau, Meditation, ist eine klassische Technik, sich seiner selbst, und eben seiner Werte bewusst zu werden, und diese bei Bedarf zum Positiven hin zu ändern.

### **Welche Prinzipien bleiben im Management bis heute weitgehend unberücksichtigt?**

Den spirituellen Werten z.B. wird bis dato mit viel Skepsis begegnet. Doch was heißt das in einfacher Weise im Unternehmenskontext? Es bedeutet, dem „Spirit“, dem Geist oder auch Gemüt, einen entsprechenden Platz einzuräumen, und damit Werte einer gewissen Skala zu begünstigen. Es bedeutet ebenfalls, Integrität des einzelnen Mitarbeiters wie auch des Unternehmens als Ganzes zu fördern, also die Übereinstimmung der persönlichen Werte mit dem Handeln. Dies fängt bei den Führungsleitlinien an und geht bis zur persönlichen Entwicklung des Einzelnen.

Ein solches Unternehmen lebt Offenheit, ist authentisch und wird durch Klarheit und erfolgreiche Entwicklung charakterisiert. Es bezieht den Menschen mit Körper, Verstand und

---

<sup>5</sup> Deepak Chopra: twitter@deepakchopra

Herz mit ein und sieht sich als Teil eines großen, untrennbaren Ganzen. Wer in solch einem Sinn ausschließlich positive Werte praktiziert, der gewinnt auch gemäß dem Gesetz der Ernte.

### **Was gewinnen wir wenn wir mit Wertebewusstsein wirtschaften?**

Dass Management mit Wertebewusstsein auch in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten kein Widerspruch sein muss, sondern sogar einen Motivator für Innovationen darstellen kann, haben Firmen aus verschiedenen Branchen bereits erfolgreich unter Beweis gestellt. Beispiele sind überregionale Unternehmen wie dm oder auch die Firmen tegut und Wala, in denen nachhaltiges, wertebewusstes Wirtschaften bereits erfolgreich praktiziert wird, genauso wie z.B. in dem Newcomer Unternehmen Bionade. Viel größer erscheint die Chance, dass durch wertebewusstes Management etwas dazugewonnen wird: ein hohes Maß an Mitarbeiterzufriedenheit und –gesundheit, Weiterentwicklungspotential und damit bessere Umsätze aus dem engagierten, kreativen Wahrnehmen neuer Gelegenheiten.

Es geht um die Erkenntnis, dass nicht die ‚Abschaffung‘ von humanistischen Werten der Garant für Erfolg und Profitsteigerung sind, sondern besonnenes Handeln, das von Vertrauen und Offenheit geprägt ist. In Zeiten wo das Ende der Kostenschraube bereits erreicht scheint, müssen neue Wege beschritten werden. Das ‚Human Resources Modell‘ ist hier ein guter Ansatz zur Potentialförderung. Oder eben, nach dem ganzheitlichen Ansatz, mit dem Verständnis darüber, welche Menschen im Team arbeiten, welcher Persönlichkeitstyp sie sind und wie sie individuell gefördert werden können.

Nachhaltiges und wertebewußtes Management kann hier zu einem wichtigen Faktor werden, der nicht nur neue unternehmerische Perspektiven eröffnet, sondern auch persönlichen Erfolg und individuelles Glück erzielt.