

Hubert Liebens

Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit als Basis für werteorientiertes Handeln. Aller Anfang ist schwer – doch danach wird's schwerer



Themenzentrierte Interaktion

»Es geht um Werte«

30. Jahrgang, 1/2016, Seite 62–72

Psychosozial-Verlag



**Themenzentrierte
Interaktion (TZI)
Theme-centered
Interaction (TCI)**

Herausgeber/Publisher
Ruth-Cohn-Institute for TCI – International
Colmarerstr. 13, CH-4055 Basel
HR HRA Basel-Stadt
CH-270.6.000.168-1

Geschäftsstelle/Office
Oranienstr. 6
D-10997 Berlin
Fon: +49 101 30 – 61 69 27 – 11
Fax: +49 101 30 – 61 69 27 – 17
office@ruth-cohn-institute.org

Redaktion/Editors
Anja von Kanitz (geschäftsführend)
Gesa Bertels
Judith Burkhard
Birgit Menzel
Elfi Stollberg
Dr. Walter Zitterbarth

Redaktionsbeirat/Advisory Board
Paul Matzdorf
Anita Ockel
Helmut Reichert

Anschrift der Redaktion für die Zusendung
von Manuskripten und Besprechungsexem-
plaren:

Manuscripts, articles, books please send to:

Anja von Kanitz
Friedrichstr. 1
D-35037 Marburg
Fon +49 101 64 21 – 97 13 37
Fax +49 101 64 21 – 97 13 38
E-Mail: anja@von-kanitz.de

Erscheint zweimal jährlich
(Frühjahr/Herbst)

Einzelheft € 10,50
Jahresabonnement € 18,50

Bestellungen an den Verlag:
Psychosozial-Verlag
Walltorstr. 10
35390 Gießen
E-Mail: vertrieb@psychosozial-verlag.de
www.psychosozial-verlag.de

Anzeigen an den Verlag:
E-Mail: anzeigen@psychosozial-verlag.de
Es gelten die Preise der aktuellen Mediadaten.
Sie finden sie im Downloadbereich auf
www.psychosozial-verlag.de.

Satz & Gestaltung: Hanspeter Ludwig, Wetzlar

Rechte:
© Psychosozial-Verlag, Gießen
Nachdruck – auch auszugsweise – mit Quel-
lenangabe nur nach Rücksprache mit den
Herausgebern. Alle Rechte, auch die der
Übersetzung, vorbehalten.

Hubert Liebens

Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit als Basis für werteorientiertes Handeln

Aller Anfang ist schwer – doch danach wird's schwerer



Zum Autor
Hubert Liebens, Jg. 1963, Organisationsberater und Coach in eigener Firma sowie TZI-Graduierter.
hubert.liebens@camino-institut.de

Wie lässt sich werteorientiertes Verhalten innerhalb einer Organisation steuern oder beeinflussen. Welche Voraussetzungen sind erforderlich und wer bestimmt letztendlich über die Werte und Kultur einer Organisation. Der Autor beschreibt den Prozess bei der Entwicklung von Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit in der Praxis. Er zeigt Besonderheiten und Fallstricke in der Erarbeitung auf und beschreibt, welche Bedeutung die TZI in diesem Kontext haben kann.

How can value-driven behavior be guided or influenced within an organization? Which circumstances must prevail and who ultimately determines the values and culture of an organization? The author defines the process of developing guidelines for leadership and cooperation in practice. He illustrates particular features and potential stumbling stones in the elaboration of this process and discusses the possible significance of TCI in this context.

In den letzten Jahren hat die Auseinandersetzung mit Werten in Organisationen einen wahren Boom ausgelöst. Kaum eine Organisation, in der nicht darüber diskutiert wird. In diesem Artikel beschreibt der Autor anhand einer Leitlinienentwicklung für Führung und Zusammenarbeit, wie eine Auseinandersetzung mit Werten in einer Organisation erfolgen kann. Er gibt Hinweise, wo an der einen oder anderen Stelle auch Fallstricke lauern, die einen solchen Prozess kontraproduktiv werden lassen können. Die Gruppenprozesse wurden auf Basis der themenzentrierten Interaktion gesteuert und um die erforderlichen Inhalte aus der Organisationsentwicklung ergänzt. Es werden nicht alle Einzelschritte aufgezeigt, sondern es erfolgt eine Konzentration auf die wesentlichen Eckpunkte.

Der Beginn ...

Das verantwortliche Management einer mittelständischen Organisation mit ca. 900 Mitarbeitenden beabsichtigt die Imple-

mentierung neuer Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit. Ziel ist die Erarbeitung einer zukunftsfähigen, wettbewerbs- und mitarbeiterorientierten Firmenkultur (siehe Schlussbemerkung). Nach einer ersten Sondierung kommt es zur Angebotsabgabe für die Begleitung dieser Maßnahme:

Aus dem Angebot:

„Die Leitlinien über Führung und Zusammenarbeit bilden die Basis für die Qualität der Kooperation und des wertschätzenden Umgangs innerhalb einer Organisation. Sie sind Orientierung für wertorientiertes Verhalten und Handeln. Ihre Umsetzung zeigt sich in der Art und Weise, wie Mitarbeiter und Führungskräfte untereinander und miteinander kommunizieren, wie sie im Team zusammenarbeiten, wie sie gemeinsam Herausforderungen bewältigen und sich nach außen verhalten.“

Für die Erarbeitung kristallisierten sich zwei mögliche Vorgehensweisen heraus:

Top-Down-Entwicklung

1. Erarbeitung der Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit durch einen Steuerungskreis auf Basis der gemeinsamen Werte und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.
2. Kommunikation der Ergebnisse als fertiges Produkt an alle Mitarbeiter im Rahmen von Mitarbeiterveranstaltungen und aller nutzbaren Kommunikationsmittel.
3. Integration der Leitlinien in die Führungskräfteentwicklung durch die Berater.
4. Ableiten von Führungsverhalten aus den Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit sowie aus den im Rahmen der Führungskräfteentwicklung gewonnenen Erkenntnissen.

Bei einer Top-Down-Entwicklung entsteht für die Führungskräfte aller Ebenen eine hohe Verantwortung für die Kommunikation und Auseinandersetzung mit den Inhalten. Des Weiteren wird das vorhandene Wissen der Basis nur unzureichend in das Projekt mit einbezogen. Das gefährdet die nachhaltige Identifikation. Der Vorteil liegt insbesondere in der zeitlich und finanziell geringeren Belastung des Unternehmens.

Integrierte und beteiligungsorientierte Erarbeitung der Leitlinien

1. Erarbeitung eines Grobentwurfs für die Leitlinien durch einen Steuerungskreis auf Basis der gemeinsamen Werte und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.
2. Diskussion und Ausformulierung der Leitlinien durch Projektgruppen. Diese Gruppen sind bereichs- und hierarchieübergreifend besetzt und sollten die gesamte Belegschaft repräsentieren.

3. Zusammenführung der Ergebnisse aus den Projektgruppen zu einem Gesamtergebnis.
4. Abstimmung und Integration der Ergebnisse in eine endgültige Fassung der Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit durch den Steuerungskreis.
5. Kommunikation der Ergebnisse als fertiges Produkt an alle Mitarbeiter im Rahmen von Mitarbeiterveranstaltungen und aller nutzbaren Kommunikationsmittel.
6. Integration der Leitlinien in die Führungskräfteentwicklung durch die Berater.
7. Ableiten von Führungsverhalten aus den Leitlinien sowie aus den im Rahmen der Führungskräfteentwicklung gewonnenen Erkenntnissen.

Im Vergleich zur ersten Alternative verändert sich das Denken und Handeln bei den Beteiligten schon während des Entwicklungsprozesses. Sie wirken als Multiplikatoren und Träger des Inhaltes. Die prozessbegleitende Kommunikation wird mit hoher Wahrscheinlichkeit durch die Belegschaft interessierter an- und aufgenommen. Durch Einbeziehung von Mitarbeitenden aller Ebenen erhöht sich die Chance der späteren Identifikation und der Akzeptanz. Die intensive Beteiligung verhindert eine Erarbeitung aus der Vogelperspektive und ermöglicht, dass das Selbstbild der Managementebene und die Wahrnehmung aus der Mitarbeitendensicht abgeglichen werden. Dem gegenüber steht der höhere Aufwand an Zeit und Kapital bis zur Fertigstellung der Leitlinien.

Durch Einbeziehung von Mitarbeitenden aller Ebenen erhöht sich die Chance der späteren Akzeptanz

Mit den Worten der TZI

Eine lebendige Auseinandersetzung mit den Inhalten und der Bedeutung zukünftiger Leitlinien erfolgt in der zweiten Variante intensiver. So ist eine Vielzahl von Mitarbeitenden in der Lage, sich verantwortlich an der Gestaltung zu beteiligen und sich einzubringen. Die Struktur ermöglicht im Laufe des Prozesses eine Auseinandersetzung der Einzelnen mit dem Inhalt (ICH-ES, Bildung) und fördert die Kooperation innerhalb der Organisation (WIR-ES) durch die bereichsübergreifende Gruppenzusammensetzung. Die Ergebnisse werden „allgemeingültiger“ und erreichen dadurch eine größere Akzeptanz. In den Arbeitsgruppen entstehen neue Kontakte (ICH-WIR, Begegnung) mit Kolleg/inn/en, die man sonst nur „vom Papier“ kennt. Der Austausch über die Inhalte unterstützt das gegenseitige Verständnis, gerade zwischen Arbeitseinheiten, die in einem natürlichen Konkurrenzverhältnis

stehen. In diesem Fall fiel die Entscheidung auf die integrierte und beteiligungsorientierte Variante und damit beginnt der erste Schritt, die Arbeit mit der obersten Führungsebene (=Steuerausschuss).

Initiative und Orientierung

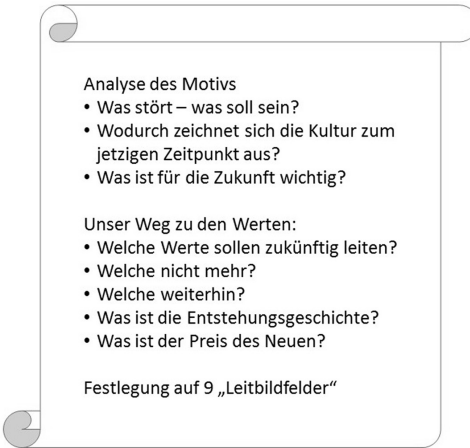


Abb. 1

bereits eine Handlungskultur, deren Qualität und Wertehierarchie beschrieben werden kann. Dieser Reflexionsschritt ist von großer Bedeutung. Er macht den Teilnehmenden des Workshops ihre eigene Bedeutung in diesem Prozess bewusst und fordert die Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln. Es geht also auch um die Frage: „Was bin ich bereit vorzuleben und selbst einzuhalten?“ Gleichzeitig wird klar, dass es nicht um die Schaffung einer neuen Kultur, sondern um die Anpassung/Veränderung der vorhandenen geht. Aus welcher Motivation oder „Not“-wendigkeit dies erfolgen soll, gilt es den Beteiligten klar zu machen. Werden bisherige handlungsbestimmende Werte verändert oder verlieren sie an Priorität, sind Information und Transparenz über das „Warum“ zwingend erforderlich, wenn die neuen Leitlinien langfristig erfolgreich gelebt werden sollen? Gilt bisher zum Beispiel das Gebot der perfekten Arbeit, wird die Schaffung einer akzeptierenden Fehlerkultur zu einer großen Herausforderung. Werden klare Aussagen zum Führungsverhalten gemacht – und somit eindeutige Anforderungen an das Verhalten der Führungskräfte gestellt – so führt es in den Bereichen, in denen bisher wenig oder eher partnerschaftlich geführt wurde, zu einem hohen Kommunikationsbedarf. Zum Abschluss des Workshops waren acht Handlungsfelder (HF) und Leitsätze

„Die Kultur einer Organisation wird geprägt durch das Handeln maßgebender Personen in der Praxis.“ Dieser Satz und die Frage nach der bestehenden Kultur und Wertehierarchie der Organisation bildeten den Einstieg in den Workshop mit der obersten Führungsebene. Analog des WIR-Begriffs der TZI gilt: Es existiert

(LS) erarbeitet: Sie orientierten sich an den vier Faktoren der TZI orientierten und stellten dadurch ein Mindestmaß an Balance in den einflussnehmenden Faktoren her.

ES

HF: Selbstverständnis als Führungskraft

LS: „Wir führen als Vorbild mit klaren und verbindlichen Zielen ...“

HF: Führung leben

LS: „Wir führen unsere Mitarbeiter nachhaltig und zukunftsorientiert.“

ICH

HF: Verantwortung

LS: „Wir stehen für unsere Entscheidungen und unser Handeln ein ...“

HF: Führung verantworten

LS: „Wir nehmen unsere Führungsverantwortung aktiv an ...“

WIR

HF: Miteinander

LS: „Wir reflektieren unser Verhalten und fördern Feedback.“

HF: Gemeinsamkeit

LS: „Wir fördern Teamarbeit und das bereichsübergreifende Denken.“

GLOBE

HF: Nachhaltigkeit

LS: „Wir handeln nachhaltig und im Sinne der Kunden und unserer Umwelt.“

HF: Führung erfordert Raum

LS: „Wir geben uns Raum für Führung und Entwicklung.“

Sie dienten zur Weiterarbeit im nächsten Schritt in den einzelnen Projektgruppen.

Erarbeitung und Entscheidung

Die Gesamtprojektgruppe bestand aus ca. 45 Personen aller Hierarchieebenen und Bereiche. Während eines kurzen Informationsparts wurden die Teilnehmenden über den bisherigen Verlauf und die Hintergründe informiert. Sie erhielten einen ersten Überblick über die bisherigen Ergebnisse. Mit der Methode des „World-Cafés“ waren sie nun eingeladen, sich mit allen Inhalten persönlich auseinanderzusetzen und daran gemeinsam zu arbeiten. An acht Ti-

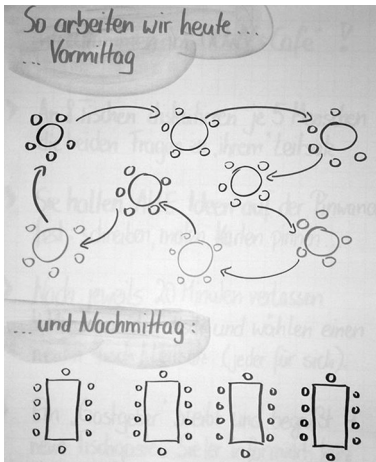


Abb. 2

nen und damit Einfluss auf das Gesamtergebnis zu nehmen. Die Ergebnisse waren acht Pinnwände, vollgeschrieben, bemalt und mit zahlreichen Beispielen und Assoziationen zum Oberbegriff versehen. Bereits während der Arbeit gab es rege Diskussionen und Gespräche über die Inhalte und deren Bedeutung. Es war zu beobachten, dass es durch die Heterogenität der Gruppen sehr unterschiedliche Wahrnehmungen und Äußerungen zu den gleichen Inhalten innerhalb der Organisation gab. Dies unterstrich nochmals die Bedeutung des Satzes „Die Kultur einer Organisation wird geprägt durch das Handeln maßgebender Personen in der Praxis“ und damit die Vorbildfunktion der Führungsebene.

Im Anschluss teilten sich die Anwesenden auf vier Arbeitsgruppen auf, die sich jeweils mit zwei Handlungsfeldern weiter beschäftigen sollten. Aufgabe war, die Handlungsfelder, Leitsätze und Assoziationen zu bearbeiten, so dass zu jedem Handlungsfeld 3–4 Aussagen formuliert wer-

schen befanden sich jeweils eine Pinnwand mit dem Handlungsfeld und dem Leitsatz. Bis auf den „Tisch-Gastgeber“ wechselten alle Teilnehmenden nach einer gewissen Zeit ihre „Arbeitsplätze“ und setzten sich mit dem nächsten Begriff auseinander (siehe Abb. 2 und 3).

Durch diesen Schritt wurden die Vorstellungen der obersten Führungsebene mit dem Erleben, den Wünschen und Ideen der Mitarbeitenden verknüpft und abgeglichen. Jede/r hat die Chance, wichtige Aspekte zu benen-

Fragen zur Anregung:

- Was ist mir an diesem Wert wichtig?
- Wie möchten wir sie verstanden wissen?
- Was bedeuten sie für unsere Arbeit?
- Wie erlebe ich sie?

Bitte schreiben sie alle Ideen, Bilder und Assoziationen auf die entsprechende Pinwand.

Abb. 3

den können. Diese „Operationalisierungen“ dienen der besseren Verständlichkeit und Praktikabilität des neuen Leitbildes. Orientierungsfragen dazu waren: Woran erkennen wir, dass wir es tun? Wie wollen wir handeln, um unsere Leitlinien zu leben?

Innerhalb von zwei Monaten sollten die Arbeitsgruppen (10 Personen) zweimal in Eigenregie zusammenkommen und an ihren Inhalten arbeiten. Die Ergebnisse sollten in einer ansprechenden Art und Weise der Gesamtprojektgruppe präsentiert werden.

Die Kultur einer Organisation wird geprägt durch das Handeln maßgebender Personen in der Praxis

Die anschließend vorliegenden, rund 40 Operationalisierungen wurden gemeinsam mit der Führungsebene diskutiert, modifiziert und auf insgesamt 30 Punkte gekürzt, die sich gleichmäßig auf die Handlungsfelder verteilten. Es erfolgten die offizielle Verabschiedung der neuen Leitlinien durch die Geschäftsführung und eine höchst ansprechende mediale Aufbereitung für die Gesamtorganisation.

ICH-WIR-ES-GLOBE von außen betrachtet

Von Beginn an, dem ersten Kontakt mit der Aufgabe und der Arbeit an den unterschiedlichen Themen, waren die Motivation und das Engagement der Beteiligten sehr hoch. Die Selbstorganisation der Gruppen klappte hervorragend und die Stimmung während der Arbeitsphasen war energiegeladen. Beispiele wurden eingebracht, es begann ein Ringen um Formulierungen und auch der Spaß kam nicht zu kurz. Über weite Strecken war die Arbeit lösungsorientiert und nicht – wie aus anderen ähnlichen Prozessen bekannt – problemfixiert. Hierarchieunterschiede in den Gruppen waren kaum spürbar und ein hohes Maß an Engagement bei allen Personen deutlich. Die von den Gruppen gewählte Form der Ergebnisdarstellung war inhaltlich konkret und in ihrer Form äußerst kreativ vorgetragen. Dazu beigetragen hat auch, dass sich die Gruppen eigene Spielregeln gegeben haben. Deren Einhaltung wurde gemeinsam – mit Bezug auf die Leitlinien und die Dynamik von Gruppenregeln – reflektiert und besprochen. Diese Ergebnisse flossen dann wiederum in die Arbeit an den Leitlinien mit ein. Bei der Formulierung war darauf zu achten, dass Führungskräfte oder Management durch die Formulierungen nicht handlungsunfähig werden. Wird zum Beispiel ein (absolut) offener Umgang propagiert, so werden die Verantwortlichen früher oder später in eine Falle laufen, denn nicht alle Informationen innerhalb einer Organisation können ungefiltert weitergegeben werden. Hier war im Prozess eine Auseinandersetzung mit dem Begriff der „selektiven Authentizität“ sehr hilfreich und führte zu machbaren Ergebnissen.

Die zu Beginn des Projektes prognostizierte Identifikation war zu diesem Zeitpunkt enorm hoch. Dadurch bedingt allerdings auch die Erwartungen an spürbare Veränderungen und eine idealisierte Wirkung der neuen Leitlinien. Bevor es also ans „Feintuning“ des Leitbildes ging, war der Zeitpunkt der Störungsprophylaxe gekommen – lebendig geworden durch das Thema: „Ideal trifft auf Wirklichkeit“ – Wie wird das Leben der neuen Leitlinien durch die bestehende Praxis beeinflusst oder eingeschränkt und was ist zu tun?

Hiernach mussten einige Formulierungen angepasst werden, da die Einhaltung der Leitlinien im GLOBE nicht möglich gewesen wäre. Wenn zum Beispiel nicht alle Mitarbeitenden Zugriff auf das Intranet haben bzw. nicht über eine eigene interne E-Mail-Adresse verfügen, kann dieser Informationsweg nicht in den Leitlinien fixiert werden. Ohne diesen Schritt wäre es unmittelbar nach der Einführung der Leitlinien wahrscheinlich zu hohen Akzeptanzproblemen gekommen, die dann wiederum das ganze Projekt infrage stellen würden. Bemerkenswert waren während dieser Phase des Projektes die verschiedenen Definitionen des WIR. So gab es das WIR der oberen Führungsebene, das WIR der einzelnen Arbeitsgruppen, das WIR der Gesamtprojektgruppe und vor allem auch das WIR der ganzen Organisation. Denn: die Mitglieder der Arbeitsgruppen haben die Gelegenheit während der Erarbeitungsphase genutzt, die Inhalte gemeinsam mit ihren Kolleg/inn/en in den Abteilungen zu diskutieren und diese Ergebnisse mit ins Projekt einzubringen. Dadurch hat sich der Anteil der Beteiligten nochmals potenziert und ein Identitätsgefühl auf die Gesamtorganisation hervorgebracht.

Umsetzung

Parallel zur Entwicklung der Leitlinien fanden Seminare für Führungskräfte statt, deren Inhalt unter anderem der Umgang mit den Leitlinien im Alltag war. Es gab deutliche Unterschiede in der Betrachtung und Bewertung der Bedeutung dieses Themas. Einige betrachteten aus der Eigenperspektive die Einhaltung der Leitlinien als Selbstverständlichkeit und „Verstöße“ wurden eher außerhalb ihres Verantwortungsbereiches wahrgenommen. Andere hingegen nahmen sich vor, einzelne Leitlinien regelmäßig in ihren Dienstbesprechungen zu thematisieren und darüber in einen Austausch zu gehen. Die offizielle Bekanntmachung der Leitlinien erfolgte durch eine Veröffentlichung im Intranet und einer persönlichen Präsentation durch die Gebiets- und Abteilungsleiter. Begleitet wurde der Prozess durch ein persönliches Anschreiben, einem Faltblatt mit den Leitlinien und einem kleinen

Präsent. Somit verfügten alle Mitarbeitenden über ein persönliches Exemplar der Leitlinien und auch in allen Büros fanden sich Hinweise und Symbole. Bis zu diesem Zeitpunkt war die Auseinandersetzung mit der Thematik der neuen Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit engagiert und von einer hohen Motivation der Beteiligten getragen. Während des Prozesses der Erarbeitung waren die Inhalte permanent präsent und im Blick. Ob und wie ein solcher Prozess allerdings die Kultur eines Unternehmens wirklich verändern kann, zeigt sich bei der Betrachtung dessen, was anschließend in der Praxis geschah.

Stand der Dinge

Die Verantwortung für die Umsetzung der Leitlinien ist auf die Mitarbeitenden und Führungskräfte übergegangen. Dabei steht die Eigenverantwortung jeder/s Einzelnen im Raum und ebenso

die Verantwortung für die Kontrolle und Thematisierung durch die Führungskraft. Damit Werte in einer Unternehmenskultur lebendig werden können, braucht es einen Dialog. Nicht warnend, fordernd oder mahnend sollte er sein, sondern reflektierend, spiegelnd und nach vorn gerichtet. Das Wesentliche innerhalb des Prozesses sind der Austausch und das Feedback über das gemeinsame Werteverständnis.

Nur dadurch können die handelnden Person in ihrer Verantwortung für sich und die Einhaltung der Leitlinien gestärkt werden, ihre Selbstleitungsfähigkeit stärken und ausbauen.

Eine in der Praxis erprobte Vorgehensweise ist, die Leitlinien zum Inhalt der regelmäßigen Mitarbeitergespräche zu machen, zum Beispiel alle vier Wochen in einen Austausch unter folgenden beispielhaften Themenstellungen zu gehen:

- „Ein Blick auf unsere Leitlinien: Wie ich sie lebe und was mir auffällt ...“
- „Unsere Leitlinien: An welchen positiven Beispielen wollen wir uns in unserem Bereich orientieren?“ (bewusst nur einseitig gewählt)
- „Wie verstehen wir diese Aussagen als Team und wie erfüllen wir sie mit Leben?“

Der grundsätzliche Ansatz dabei ist die Betrachtung aus der Perspektive der Chairperson: „Wie mache ich es und wie will ich es tun?“, um anschließend in ein Feedback überzugehen: „Und wie erlebe ich es bei Dir?“

Führungskräfte, die so oder ähnlich vorgegangen sind, erhielten innerhalb ihres Bereiches positive Resonanz und waren auch

Damit Werte in einer Unternehmenskultur lebendig werden können, braucht es einen Dialog

darüber hinaus in der Organisation schnell bekannt. Man kann auch sagen, dass die Führungskräfte, deren Führungsverhalten bereits vor der Einführung des Leitbildes positiv war, diesen Eindruck nochmals verstärkt haben. Durch den Austausch wurden die Inhalte des Leitbildes lebendig und von den Mitarbeitenden gelebt. Die Identifikation und Zufriedenheit wurden nach eigenen Aussagen gesteigert. Anders bei den Führungskräften, die die Gelegenheit nicht genutzt haben, über die Leitlinien in einen allgemeinen Austausch zu gehen. In ihrem Verantwortungsbereich wuchs die Sensibilität für das Nichteinhalten der Leitlinien. Kritik und der Fingerzeig auf andere war eher an der Tagesordnung als die selbstkritische Reflexion. Eine Haltung wie: „Wenn der sich nicht dran hält, muss ich mich auch nicht daran halten“ verstärkte sich und führte zu entsprechendem Verhalten und steigender Unzufriedenheit. Bemerkenswert war es zu erleben, dass einige Mitarbeitende durch den Prozess der Leitlinienentwicklung so gestärkt waren, dass sie die inhaltliche Konfrontation mit ihrer Führungskraft suchten und damit ihre Verantwortung für die Umsetzung „ihrer“ Leitlinien in beeindruckender Weise wahrnahmen. Auf Austauschtreffen und in Workshops wurden die unterschiedlichen Erfahrungen zwischen den Mitarbeitenden aller Ebenen und Bereiche ausgetauscht und wohlwollend kritisch betrachtet.

Und was bleibt?

Nein, die Existenz von Leitlinien führt nicht automatisch zu einer neuen Unternehmenskultur. Sie bilden ein Ideal und eine Orientierung für das eigene Handeln. Sie einzuhalten ist nicht immer leicht. Wesentlich ist neben dem Vorhandensein eines Werteverständnisses der lebendige Austausch, die Reflexion und Bewertung des eigenen Verhaltens.

Aufgabe der Führungskräfte ist neben der eigenverantwortlichen Umsetzung auch die Kontrolle der Umsetzung und die aktive Steuerung des Kommunikationsprozesses. Sie werden an dem gemessen, was sie fordern und vorleben sollen. Diese Doppelfunktion wahrzunehmen, ist nicht immer einfach. Auch Führungskräfte verhalten sich manchmal „neben der Spur“, das ist menschlich. Von Bedeutung ist der Umgang damit und wie sie dieses Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitenden vertreten können. Wird hier mit unterschiedlichem Maß gemessen, so ist dies kontraproduktives Handeln, welches sich gegen die eigene Organisation richtet. Dies gilt für alle Hierarchieebenen.

Der Entwicklungsprozess, die Veröffentlichung und allgegenwärtige Transparenz der Leitlinien sensibilisiert und fordert von

**Damit eine bewusste
Werteorientierung leben-
dig erhalten bleibt, benö-
tigt es der aktiven Pflege
und Reflexion**

den Handelnden bewusste (bewertende) Entscheidungen. Damit sind die Voraussetzungen für einen Kulturwandel innerhalb der Organisation gegeben. Mit welchem Ergebnis dieser Prozess verläuft, ist in erster Linie von den handelnden Personen und der Wahrnehmung ihrer funktionalen (Führungs-)Aufgaben abhängig. Damit eine bewusste Werteorientierung lebendig erhalten bleibt, benötigt es der aktiven Pflege und Reflexion. Ansonsten besteht das Risiko eines unbewussten Abschweifens in (egoistisch-)bedürfnisorientierte Verhaltensweisen. Der Beitrag der TZI in einem solchen Prozess besteht aus der Strukturierung der Inhalte entlang der vier Faktoren (siehe Entstehung der Handlungsfelder) und ebenso durch die methodische Gestaltung der Arbeitsprozesse in einer Balance von ES-ICH-WIR- und GLOBE-Themen sowie einer möglichen Störungsprophylaxe, wenn einer der Faktoren aus den Augen verloren wird. Herausragend ist jedoch die Auseinandersetzung mit der eigenen Chairperson in den einzelnen Prozessschritten. Die Reflexion der eigenen Werte und Wertehierarchien, ihre Gegenüberstellung mit den Werten der Organisation und die diesbezügliche Anforderung, bewusste Entscheidungen zu treffen, bilden hier einen Schlüssel zum Erfolg: Eine werteorientiert handelnde Organisation.