

# Sicherheit in der Unsicherheit – Orientierung durch Wertereflexion

Der Umgang mit unterschiedlichen Anforderungen ist die Herausforderung unserer dynamischen und komplexen Umwelt. Die daraus entstehende innere Konfliktsituation und Zerrissenheit kann nur auflösen, wer sich seiner Wertvorstellungen und daraus resultierenden Verhaltensalternativen klar wird.

Für Führungskräfte besteht somit **eine Dilemmasituation**: Von verschiedenen Seiten wirken unterschiedliche, teilweise konkurrierende Anforderungen auf sie ein. Neben der Bewältigung eigener Anpassungs- und Lernprozesse besteht darüber hinaus die herausfordernde Aufgabe, die Veränderungen im Unternehmen mit umzusetzen und

## Woher kommt die Unsicherheit?

Veränderungen in Organisationen sind an der Tagesordnung. Teilweise sind sie vorhersehbar, teilweise tauchen sie völlig überraschend auf. Für Führungskräfte kann das ein neues Aufgabenfeld bedeuten, neue Abläufe und Strukturen, neue Mitarbeiter, Vorgesetzte und Kollegen oder vielleicht einen anderen Arbeitsort. Dabei dreht sich das Karussell immer schneller. An die Veränderungsbereitschaft, die Anpassungsfähigkeit und die Flexibilität werden immer höhere Anforderungen gestellt. Der Erfolgsdruck, der Kampf um die eigene Position, der unter Umständen drohende Verlust des Arbeitsplatzes oder Aufgabenbereichs und sich rasant ändernde Technologien bestimmen das Umfeld. Die Weiterentwicklung und die Anpassung an immer neue Marktsituationen sind dabei für die meisten Unternehmen weitaus wichtiger als die Wahrung eines stabilen Rahmens für die Mitarbeiter.

Doch genau deshalb sind vor 15, zehn oder fünf Jahren diese Führungskräfte in große Unternehmen gegangen: Weil sie einen stabilen Rahmen und eine sichere Perspektive suchten! Diese Zeiten sind auch bei den Großen vorbei. Heute müssen Führungskräfte mit sich schnell verändernden Rahmenbedingungen zurecht kommen. Die Übereinstimmung zwischen privaten Bedürfnissen wie zum Beispiel Sicherheit, Planbarkeit, Stabilität und den Werten des Unternehmens ist in vielen Fällen nicht mehr gegeben. Auswirkungen ergeben sich damit bis in das private Umfeld hinein.

*Dipl.-Psych. Jörg Middendorf,  
Personal-Balance, Köln  
info@personal-balance.de*



*Dipl.-Kfm. Marcus Schmitz,  
IGS Organisationsberatung  
GmbH, Köln  
marcus.schmitz@igs-  
beratung.de*



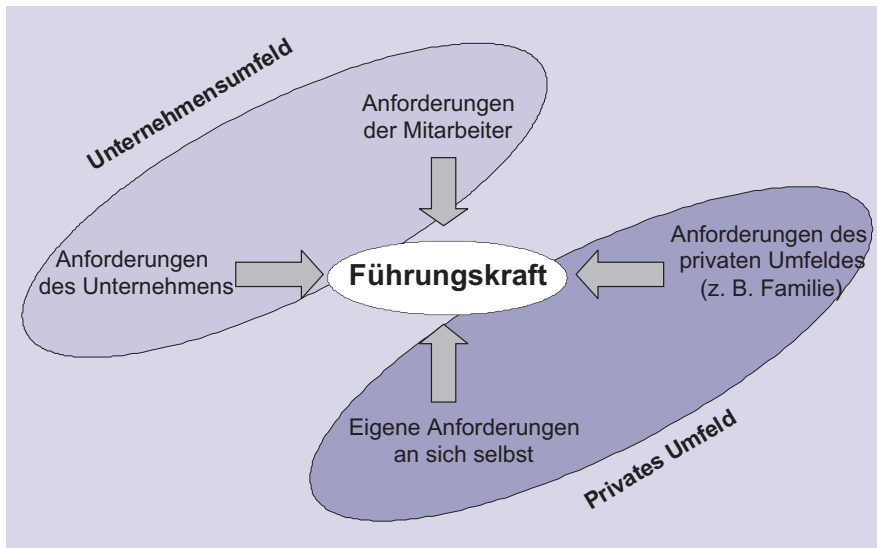


Abb. 1: Führungskräfte im Spannungsfeld divergierender Anforderungen

voranzutreiben. Dabei sollen natürlich auch die Mitarbeiter einbezogen, motiviert und überzeugt werden, was weitere Herausforderungen für Führungskräfte bedeutet.

## Führungskräfte im Spannungsfeld

Das Spannungsfeld, welchem eine Führungskraft ausgesetzt ist, lässt sich durch vier wesentliche Anforderungsbereiche beschreiben (s. Abb. 1).

- Da wäre zum einen das Unternehmen, welches durch die Dynamik der Veränderungen immer wieder neue und komplexere Anforderungen an die Führungskraft stellt.
- Die Mitarbeiter spüren die Anforderungen des Unternehmens in ähnlicher Weise und brauchen die Führungskraft in neuen und sich ständig ändernden Rollen als Sparringspartner, Orientierungsgeber, Coach, Richter, Mediator, Entscheider und so weiter.
- Nicht zuletzt richtet auch das private Umfeld Anforderungen an die Führungskraft. Dann allerdings nicht in dieser „Führungsfunktion“, sondern zum Beispiel als Vater, als Freund, als Ehemann oder -frau.
- Zu guter Letzt stellt jeder Mensch – und so auch jede Führungskraft – eigene Anforderungen an sich und sein Verhalten. Diese Ansprüche haben vielfältige Wurzeln, sei es die Erziehung, die Eltern als Vorbild, die Ausbildung, das

Temperament oder die aktuellen sozialen Vergleichsgruppen.

Diese Anforderungen können widersprüchlich sein. So kann zum Beispiel finanzielle Unabhängigkeit inklusive Haus mit Garten und jährlichem Urlaub sowie der Wunsch nach täglicher Beschäftigung mit der Familie durchaus in Widerspruch zu einander stehen.

## Lange ausgeblendet: Väter im Konflikt

Der Spagat zwischen den unterschiedlichen Anforderungen und der damit verbundene innere Konflikt zehrt an den Kräften. Dies belegt beispielsweise auch eine aktuelle Umfrage unter Vätern, die die IGS Organisationsberatung in Kooperation mit dem Managementportal MWonline.de und der Softwarefirma staffadvance durchgeführt hat.

Von den über 1.000 Vätern, die den Fragebogen beantwortet haben, empfinden 71 Prozent einen Konflikt zwischen den priva-

Tabelle 1: So viele Stunden arbeiten die Väter durchschnittlich pro Woche

Wochenarbeitszeit	Anzahl in Prozent
bis 40	20
41 - 50	47
51 - 60	26
über 60	7

ten und den beruflichen Ambitionen. Die Väter konstatieren, zu wenig Zeit für die Familie und die eigenen Interessen zu haben. Tatsächlich verbringen die Väter nach eigenen Angaben zu 42 Prozent weniger als zehn Stunden (in der Woche, einschließlich Wochenende) aktiv mit ihren Kindern. In der Folge entsteht Unzufriedenheit: 82 Prozent der Väter empfinden die Zeit mit den Kindern als nicht ausreichend.

Diesen Mangel an gemeinsamer Zeit empfinden auch die Kinder. Selbstbewusst fordern sie mehr Zeit mit dem Vater ein. Lediglich elf Prozent der Kinder äußern sich gegenüber den Vätern diesbezüglich nicht. Bei dieser Zahl muss noch eine Beziehung zum Alter der Kinder hergestellt werden. Dass 18- oder 20-jährige auf zusätzliche Zeit verzichten, erscheint mit Blick auf die Entwicklung zum autonomen Erwachsenen als normal. Umgekehrt bedeutet dies aber, dass 89 Prozent der Kinder mehr Zeit einfordern. Eine Forderung, der der Vater – nach den vorliegenden Zahlen – nicht gerecht werden kann.

Dies bestätigen auch die Mütter, die die Verantwortlichen der Väter-Umfrage in einem zweiten Schritt zur Situation der Väter befragt haben. Wie sehen die Mütter den Konflikt der Väter? Dies war der Fokus, unter dem 377, zu 88 Prozent berufstätige Mütter geantwortet haben. Und auch sie richten Anforderungen an die Väter. Zu 61 Prozent sind sie der Ansicht, dass die Zeit, die der Vater mit den Kindern verbringt nicht ausreicht. 84 Prozent der Paare streiten nach Angaben der Mütter – zumindest gelegentlich – über das familiäre Engagement miteinander.

Und bei allem gibt es noch zunehmende Anforderungen, die der Arbeitgeber oder die berufliche Tätigkeit an den Vater richten. Wählt man die zeitliche Beanspruchung als Indiz für die Anforderungen, dann belegen folgende Zahlen die Situation der Väter (s. Tabelle 1):

Rangplatz	Führungskraft A	Führungskraft B
1	Sicherheit	Fortschritt
2	Harmonie	Macht und Einfluss
3	Emotionale Stabilität	Unabhängigkeit
4	Kooperation	Durchsetzungsvermögen
5	Pflichterfüllung	Kreativität

Tabelle 2: Führungskräfte mit unterschiedlicher persönlicher Wertehierarchie

Darüber hinaus belegt die Umfrage, dass 23 Prozent der Väter weniger Urlaub nehmen, als ihnen zusteht. Ein sicheres Indiz für die zunehmenden Anforderungen, die von beruflicher Seite bestehen und die auch allen Prognosen nach in Zukunft nicht abnehmen werden. Die Beschreibung des Konflikts, der hier beispielhaft an der Situation von Vätern beschrieben ist, lässt sich ebenso auf die Situation der Mütter übertragen, die in der Austragung des Rollenkonfliktes und der mangelnden Vereinbarkeit von Karriere und Familie in vielen Unternehmen schon seit längerem geübt sind.

Anforderungen an sich zu stellen, von anderen mit Erwartungen konfrontiert zu werden, beide aber auf Dauer nicht erfüllen zu können und damit im permanenten inneren Konflikt zu stehen, führt über Unzufriedenheit hinaus und mündet in die **Überforderung**.

### Wie wirken Wertvorstellungen auf das Verhalten?

Klarheit über die bestehenden Anforderungen zu erhalten, ist ein erster Schritt. Weiter hilft die Beschäftigung mit dem, was hinter den Anforderungen steht und zu dem Verhalten führt, mit dem die Konflikt- oder Dilemmasituation aufgelöst werden soll: Die eigenen Wertvorstellungen!

Um den **Zusammenhang zwischen Werten und Verhalten** zu verdeutlichen, laden wir Sie zu einem Gedankenexperiment ein: Wie reagieren Führungskräfte auf die immer schneller werdenden Veränderungen im Unternehmen und dessen Umwelt, wenn sich ihre persönliche Wertehierarchie unterscheidet (s. Tabelle 2)?

Beide Personen können hervorragende Führungskräfte sein, und dennoch werden sie sich **systematisch** in ihrer Art der Be-

wertung von Situationen und damit in ihren spontanen Reaktionen unterscheiden!

Werte bilden den Maßstab, nach dem wir gut und schlecht, wichtig und unwichtig, richtig und falsch unterscheiden. Sie sind damit ein zentraler Bestandteil unseres Denkens und wirken jeden Tag in Form von unbewussten Entscheidungs- und Bewertungsgrundlagen unseres Handelns.

Wichtig dabei ist, dass wir uns eben unsere Fähigkeiten nicht beliebig aneignen, sondern dass auch hier die eigenen (durch persönliches Temperament, Erziehung und Erfahrung gebildeten) Werte den Maßstab zur Auswahl festlegen.

Obwohl wir durch unsere Werte und weiteren subjektiven Überzeugungen in unserem Verhalten und Erleben gesteuert werden, **sind sich die meisten Menschen doch erstaunlich wenig bewusst über diese zentralen Elemente unserer Persönlichkeit**. Werte sind eine wesentliche Grundlage für unser Verhalten (s. Abb. 2).

Bezogen auf unser Gedankenexperiment bedeutet das: Damit Führungskraft A auf neue Herausforderung nun nicht reflexartig mit alten und augenscheinlich stabilen Mustern reagiert oder überhaupt nicht reagiert („es wird schon vorüber gehen...“) und Führungskraft B nicht reflexartig losstürmt und alles im Alleingang verändert („Harte Zeiten erfordern harte Maßnahmen“) und dabei die Mannschaft auf dem Weg verliert, müssen sie sich ihrer persönlichen Bewertungs- und Reaktionsmuster bewusst werden. Nur durch die Bewusstheit über die individuellen Werte, dem re-

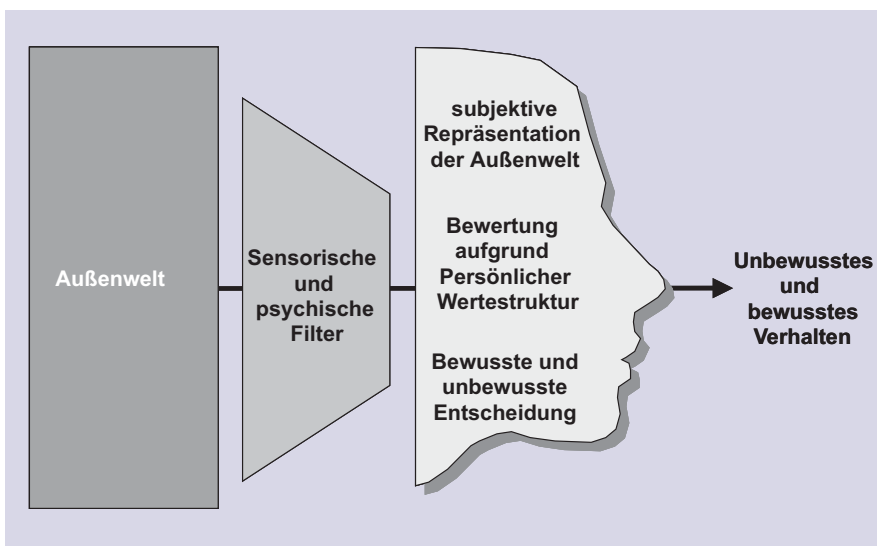


Abb.: 2: Wie Werte wirken

flektierten (im Gegensatz zum reflexartigen) Umgehen mit verschiedenen Ansprüchen, bleibt eine Führungskraft **proaktiv**, anstatt zum **Spielball der sich verändernden Umwelt und alter Verhaltensmuster** zu werden.

So kann sich zum Beispiel – bezogen auf unser Gedankenexperiment – die „Es-wird-schon-vorüber-gehen-Haltung“ des Vorgesetzten leicht auf die Mitarbeiter übertragen, so dass nur langsam oder gar nicht auf eine veränderte Umwelt eingegangen wird. Im Extremfall kann das dann schnell zu einem Verlust an Marktattraktivität in den Augen der Kunden führen.

## Wie steigert eine Führungskraft ihre eigene Handlungsfähigkeit?

Bewusstsein für eigene Werte und Bewertungs- und Reaktionsmuster ist häufig ein zentrales Thema im **Coaching** von Führungskräften. Hier geht es eben nicht mehr darum, einer Führungskraft zu erklären, wie man ein Mitarbeitergespräch zu führen hat, sondern **hinter die Kulissen des eigenen Handelns zu blicken**.

Damit sind wir bei Werten, und gleichzeitig der Frage nach den Quellen unserer Werte. Die Ursprünge wurden bereits mit den Stichworten persönliches Temperament, Erziehung und Erfahrungen angedeutet. Letztendlich steuern unsere Werte nicht nur unser Erleben und unser Verhalten, sondern sind auch gleichzeitig **Ausdruck unserer gesamten Lerngeschichte** sowie der Auseinandersetzung mit unseren Möglichkeiten, die wir aufgrund unserer genetischen Dispositionen mit in die Welt bekommen haben. Das bedeutet aber auch, dass sich unsere Werte und unsere Werthierarchien aufgrund von neuen Erfahrungen **weiterentwickeln und verändern** können. – Doch dazu müssen wir uns unserer Werte und deren Einfluss bewusst werden.

Der Dialog über die internen Maßstäbe für unser Handeln – das bleibt festzuhalten – hat immer **eine Auseinandersetzung mit den Quellen dieser Maßstäbe** zur Folge.

Lernen Sie Ihre Erfolgsmuster kennen! Wie gehen Sie bei Problemen üblicherweise vor? Welche Werte befriedigen Sie damit vor allem?

Suchen Sie nach erfolgreichen Gegenbeispielen im Verhalten! Wer geht anders als Sie vor - und ist auch erfolgreich? Von welchen Werten wird der Andere geleitet?

Achten Sie auf sich häufende Rückmeldungen zu bestimmten Verhaltensweisen von Ihnen! Was wird häufiger von anderen als kritisch erwähnt? Ist hier eventuell ein Muster angesprochen worden, welches nicht mehr zeitgemäß ist? Bedienen Sie hier einen Wert, der sich in Ihrer neuen Umwelt als hinderlich erweist?

Verbessern Sie Ihre Selbstwahrnehmung, in dem Sie mehr über Ihr Fremdbild erfahren: Nehmen Sie Feedback-Angebote wahr!

**Tabelle 3: Gesichtspunkte für die systematische Selbstreflexion**

Dadurch kann es zu kritischen Überlegungen zum Beispiel in Bezug auf die geforderten Werte der aktuellen Unternehmenskultur kommen, die unter Umständen im Widerspruch zu persönlichen Wertvorstellungen stehen. Genau dies macht ein modernes Business Coaching so wertvoll für viele Führungskräfte: Mit einer gesteigerten **Fähigkeit zur Reflexion** steigt die Fähigkeit, bewusste Entscheidungen zu treffen, anstatt in alten Mustern zu reagieren. Das Bewusstsein über eigene Werte macht diese zur bekannten Entscheidungsgrundlage und führt zu reflektierten Entscheidungen.

In unserem Gedankenexperiment bedeutet dies beispielsweise für die Führungskraft A, sich aus der Passivität zu befreien und angemessene Aktionen zu starten. Genau dies kann im Coaching unterstützt und begleitet werden: Coach und Coachee identifizieren gemeinsam die inneren Hemmschwellen und überlegen, welche Handlungen für den Coachee zumutbar und gleichzeitig eine Veränderung des reflexartigen Musters wären, die es ja zu verändern gilt. So könnte die Führungskraft A zum Beispiel mehr Aufgaben an Mitarbeiter delegieren, um selber mehr Freiräume für die Beschäftigung mit den anstehenden Veränderungen zu bekommen. Führungskraft B indes wird sich gegebenenfalls in Workshops mit den Mitarbeitern überlegen, wie die Veränderung gemeinsam vollzogen werden kann.

Neben Coaching können Unternehmen auch mit Seminarangeboten Führungs-

kräften die Möglichkeit geben, sich mit den eigenen Werten und denen des Unternehmens auseinander zu setzen. Reflexionsprozesse kommen in Gang und bilden oftmals die Voraussetzung für eine persönliche und weitergehende Beschäftigung mit den eigenen Werten. Zusätzlich dient die systematische Selbstreflexion dem bewussteren Umgang mit den eigenen Werten (s. Tabelle 3).

## Fazit

Der Umgang mit unterschiedlichen Anforderungen und den dahinter liegenden Wertvorstellungen ist die Herausforderung unserer dynamischen und komplexen Umwelt. Die daraus entstehende innere Konfliktsituation und Zerrissenheit kann nur auflösen, wer sich verdeutlicht,

- wie der innere Konflikt aussieht,
- worauf er zurückzuführen ist und
- welche Wertvorstellungen miteinander konkurrieren.

Die vorgeschlagenen Vorgehensweisen bieten Hilfestellungen bei der Erforschung und der Lösung der inneren Konflikte.

So entsteht die Möglichkeit, in einem unsicheren Umfeld sich selbst Sicherheit und Stabilität durch ein bewusstes Wertesystem und darauf basierenden Entscheidungen aufzubauen. Dies wirkt für Führungskräfte nicht nur auf das eigene Handeln sondern auch auf die Führungsaufgabe, Mitarbeiter durch die Veränderungsprozesse zu begleiten.