

## **Werteorientierte Mitarbeiterführung**

Wie Unternehmenskultur das persönliche Wachstum von Mitarbeitern fördern kann

**(Zusammenfassung Vortrag Anselm Bilgri)**

Werteorientierte Mitarbeiterführung bedeutet eine Balance aus den Leistungszielen und der persönlichen Entwicklung aller Beteiligten herzustellen; mit Blick auf einen langfristig angelegten Erfolg.

Um die Geschäftsziele nachhaltig und dauerhaft zu erreichen, muss der Mensch als Person mit all seinen Talenten und Potentialen wiederentdeckt und gefördert werden. Der Einzelne muss so in die unternehmerische Gemeinschaft integriert werden, dass er durch den Sinn, den er in seiner Tätigkeit entdeckt, eine von innen herauskommende Motivation und Zufriedenheit erfährt. Die Moral, die im Sport die Einstellung und Motivation einer Mannschaft ausdrückt, ist die wichtigste Ressource für die Zielerreichung. Wenn sich eine Führungskraft bewusst ist, welche Werte im Unternehmen die Zusammenarbeit prägen und welche Tugenden noch zu wenig ausgebildet sind, dann ist das ein Schlüssel für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Dies bringt ganz neue Anforderungen an die Führungskultur in einem Unternehmen: Die Führungskraft muss seine Aufgabe als Dienst verstehen und mit Achtsamkeit den Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten gegenüber treten. Das Modell einer ausgewogenen Balance zwischen den Eckpfeilern eines unternehmerischen Sinnraums, zwischen der einzelnen Person, der Kooperation mit anderen und der gemeinsamen Intention, kann Führungskräfte zu einem Umdenken anregen. Dieses Modell wurde aus den das Abendland prägenden Werten des Christentums entwickelt und in der 1500 Jahre alten Benediktsregel konkret verwirklicht.

Werteorientierte Mitarbeiterführung lässt sich sehr gut in Benedikts Ausdruck der Discretio, der Unterscheidungsgabe, zusammenfassen. Differenziert zu handeln, Menschen nicht über einen Kamm zu scheren, einer Situation gerecht zu werden, setzt im Bild der biblischen Geschichte vom König Salomo ein hörendes Herz voraus. Das hörende Herz versinnbildlicht ein ganzheitliches Vorgehen mit Verstand und Gefühl. Dies ist nur möglich, wenn ich mir selbst gewiss bin, wenn ich mich selbst kenne und mir meiner Werte bewusst bin. Mit Werten zu führen, fußt auf einem Ethos, in dem sich die persönliche Lebenshaltung und die Vorstellung einer guten Zusammenarbeit und einer erfolgreichen Unternehmensführung ausdrücken.

Die Discretio baut auf Wahrnehmungsfähigkeit. Was sind die besonderen Fähigkeiten eines Mitarbeiters, was macht seinen Charakter aus? Wie kann jeder Einzelne den besten Beitrag zum Gesamtergebnis liefern? Der Begriff der Person leitet sich vom lateinischen *personare*, Hindurchklingen, ab. In jedem Menschen kommen besondere Talente und Qualitäten zum Klingen. Nur Führungskräfte die bewusst unterscheiden, erkennen, wie sich Team-mitglieder ergänzen und an welcher Stelle sich Konflikte bilden.

Die Discretio ist auch ein Ausdruck für das rechte Maß. Wer ein Unternehmen oder eine Abteilung leitet, steht täglich vor einem Balanceakt. Die Unternehmensziele und die Strategie bestimmen das Handeln, andererseits dürfen die Mitarbeiter, die Kunden, die Lieferanten und das gesellschaftliche Umfeld nicht aus dem Auge geraten, sonst stimmt das Zusammenspiel nicht mehr. Dieses Gleichgewicht kann nicht halten, wer sich in Einzelheiten verstrickt, sondern setzt den Dialog mit den und das Vertrauen in die Mitarbeiter voraus.

Das rechte Maß kann nicht mit der Brechstange hergestellt werden. Wer alles tierisch ernst nimmt, dem fehlt im entscheidenden Moment die Lockerheit, um in kniffligen Situationen den Überblick zu bewahren. In der Spiritualität der Benediktiner ist die Lebensfreude deshalb so wichtig. Humor ist ein sehr effektives Mittel der Problemlösung. Je komplizierter und vielgestaltiger die Welt wird, umso wichtiger ist es, dass jeder Einzelne immer wieder Abstand gewinnt und wie Benedikts Pförtner die Tür öffnet und „Bescheid zu empfangen und zu geben weiß“ (RB 66, 1).

Maschinen sind auswechselbar, Verfahren sind kopierbar, Instrumente können installiert werden. Der wesentliche Wettbewerbsvorteil wird in Zukunft die Unternehmenskultur sein. Unternehmen, in denen sich jeder bewegt, finden leichter und schneller eine Lösung als Unternehmen, die von Widerständen und Grabenkämpfen durchzogen sind. Die immateriellen Werte sind das Vehikel jeder Strategie. Wenn sich Führungskräfte darauf besinnen, investieren sie an der richtigen Stelle.