

Verhaltensregeln als Voraussetzung der Umsetzung moralisch-ethischer Werte in Firmen*

Dieter Frey, Nadira Sophie Faulmüller, Martin Winkler, Markus Wendt**



Viele Unternehmen und Organisationen versuchen, nach dem Prinzip "Spitzenleistungen mit Menschenwürde" zu führen. Im Rahmen dieser Versuche werden oft Führungsleitlinien oder Verhaltensregeln proklamiert. Dabei wird angenommen, eine Verabschiedung solcher Verhaltensregeln und deren Papierdokumentation sei ausreichend, um ihre Umsetzung zu erreichen. Es wird übersehen, dass die Problematik erst in dieser Phase wirklich beginnt: allzu leicht bewirkt die Formulierung und Verabschiedung sowie die Präsentation in Hochglanzbroschüren Frustration und innere Kündigung bei den Mitarbeitern, weil aus deren Sicht nur Lippenbekenntnisse gegeben werden und eine Doppelmoral auf

Seiten der Führung festgestellt wird: die Führungsebene lebt nicht entsprechend der von ihr selbst proklamierten Werte und Normen und hat zweierlei Maß bei der Beurteilung von Verletzungen der festgelegten Verhaltensregeln.

In diesem Beitrag demonstrieren wir einerseits die Problematik der Formulierung von Verhaltensregeln und andererseits zeigen wir auf, welche Bedingungen notwendig sind, damit nach ihrer Festsetzung und Proklamation eine konkrete Umsetzung auch tatsächlich stattfindet.

Behavioral rules as requirement for moral-ethical values in companies

Many companies and organizations try to behave in accordance with the principle of "high-performance and respect for dignity of man". In the context of these approaches, leadership guidelines or behavioral standards are often proclaimed. It is assumed that the adoption of these leadership guidelines and their documentation on paper is sufficient for achieving them in practice. It is ignored that this is the stage when problems occur: their formulation, adoption and presentation in glossy brochures often leads to frustration and resignation amongst employees because from their perspective only lip service is paid to them and double standards are detected: management does not live according to the self-proclaimed moral values and standards and applies double standards when judging violations of the stated behavioral norms and standards.

In this article we demonstrate on the one hand the problems connected with the formulation of behavioral norms and standards and on the other hand we show which conditions are necessary to put them into practice after their proclamation.

* Dieser Artikel ist eine Autorenversion des gleichnamigen Beitrages in "Business as usual? Ethik im professionellen Handeln" (Hrsg. Hans-Werner Bierhoff / Ann Elisabeth Auhagen, in: "Zeitschrift für Personalforschung", 16. Jahrgang, Heft 2, 2002, S. 135 – 155).

** Prof. Dr. Dieter Frey (* 1946), Nadira Faulmüller (* 1980) und Martin Winkler (* 1978) sind tätig am Institut für Psychologie, Sozialpsychologie, Leopoldstraße 13, D-80802 München. Dr. Markus Wendt (* 1964) ist selbständiger Berater im Human Resource Consulting, Spezialist für Management- und Organisationsentwicklung, Eichendorffweg 3, D-65343 Eltville.

Einleitung

Viele Firmen haben sich Verhaltensregeln verordnet oder einen sogenannten Verhaltenskodex, wie man miteinander umgehen will, bzw. Werte, nach denen Führung und Management praktiziert werden sollen. Andere Firmen arbeiten mit spezifischen Führungsleitlinien, die Grundlage ihres Verhaltens sind. Die meisten dieser Verhaltensregeln oder Führungsleitlinien gehen auf die Grundvorstellung zurück, dass es ethisch moralische Prinzipien gibt, an denen sich Verhalten sowohl nach innen wie nach außen orientiert wird bzw. orientieren sollte. Es geht also darum, das jeweilige Verhalten aus Werten und moralisch-ethischen Grundprinzipien abzuleiten.

Die Proklamierung entsprechender Werte und der daraus gewonnenen Verhaltensregeln und Führungsprinzipien ist jedoch eher abstrakt und geschieht oftmals zunächst auf dem Papier. Schwierigkeiten bestehen vor allem in der praktischen Umsetzung – also in der Frage, welches Verhalten in welcher Situation konkret aus den postulierten Prinzipien abzuleiten ist. Viel Frustration entsteht hierbei dadurch, dass die jeweiligen Mitglieder einer Organisation vollkommen unterschiedliche Wahrnehmungen darüber haben, was tatsächlich gelebt und umgesetzt wird.

In den folgenden Ausführungen möchten wir daher nicht nur die Formulierung von Werten und Führungsleitlinien und deren praktische Umsetzung, sondern auch auf die damit in Zusammenhang stehende Problematik und mögliche Lösungsansätze eingehen.

1. Die Notwendigkeit von Werten und Verhaltensregeln

Auf welchen Werten und Prämissen fußt unser Handeln? Wie sieht das ideale Mitarbeiter- bzw. Führungsverhalten aus? Welches Menschenbild haben wir? Um das ideale Anforderungsprofil eines Mitarbeiters, einer Führungskraft oder ein Idealverhalten erstellen zu können, muss man die Prämissen und Grundwerte, aus denen dieses abgeleitet wird, kennen. Wer sich der Wurzeln seines Handelns nicht bewusst ist, läuft ansonsten Gefahr, dass Verhalten willkürlich und inkonsistent ist.

Bei aller individuellen Unterschiedlichkeit braucht man Standards, die festlegen, was erlaubt ist und was nicht erwünscht ist. Es muss einen Grundkonsens darüber geben, welche Werte Ausgangspunkt des Umgangs miteinander sind, aus denen Verhaltensregeln abgeleitet werden können.

Der Verhaltenskodex sowie Verhaltensregeln des Umgangs beziehen sich auf die Zusammenarbeit aller Mitarbeiter und Führungskräfte. Der Verhaltenskodex gibt also Richtlinien bzw. eine Richtschnur, die das Miteinander erleichtern. Die Umsetzung der Verhaltensregeln ist eine Bring- wie eine Holschuld, d.h. sie müssen auf der einen Seite eingeklagt werden, dort, wo sie verletzt werden, auf der anderen Seite besteht eine Verpflichtung aller Mitarbeiter und Führungskräfte entsprechend der Verhaltensregeln zu leben.

Daneben gibt es natürlich auch oft das Ziel der Vereinheitlichung von Führungsstilen, die in einer Organisation trotz ihrer Unterschiedlichkeit parallel praktiziert werden. Es sollte nicht dem Zufall überlassen bleiben, ob autoritär, laissez-faire, kooperativ partnerschaftlich oder mit allen Zwischenvarianten geführt wird; vielmehr bedarf es - ähnlich wie bei Zielen und Strategien - einer klaren Orientierung bezüglich der Verhaltensregeln des Umgangs und der Führungsleitlinien.

Werden Führungsleitlinien bzw. Verhaltensregeln des Umgangs explizit gemacht, so kann man das entsprechende Verhalten einfordern; man kann einklagen, dass informiert, kommuniziert, gelobt wird, dass Ziele vereinbart werden, dass delegiert wird, dass Sinn vermittelt wird.

Durch die Existenz bzw. das Vorleben der Verhaltensregeln oder Führungsleitlinien kann sukzessive schlechtes oder inkonsistentes Führungsverhalten reduziert werden. Damit werden langfristig Verunsicherungen der Mitarbeiter beseitigt und Motivation und Engagement der Mitarbeiter gefördert.

Die explizite Darstellung von Führungsleitlinien oder Verhaltensregeln der Zusammenarbeit haben im betrieblichen Alltag eine hohe Bedeutung. Einvernehmliche Führungsleitlinien können

- die Grundlage für ein gemeinsames Führungsverständnis und seine Weiterentwicklung schaffen,
- Führungsverhalten berechenbarer und damit vorhersehbarer machen,
- die Voraussetzung für eine verbindliche Zusammenarbeit schaffen,
- Regeln für die Auseinandersetzung festlegen,
- dabei helfen, fachlich und wirtschaftlich begründete Vereinbarungen zu treffen.

Verhaltensregeln beziehen sich meistens auf menschlichen Umgang sowie auf Leistung. Hohe Leistungsorientierung wird verbunden mit humanitären Grundprinzipien (tough on the issue, soft on the person).

Die Menschenwürde am Arbeitsplatz verbunden mit Leistung kann als besonderer und notwendiger Wert herausgestellt werden. Folglich sollten zentrale Werte sein: Menschenwürde, Leistung, Innovation, Excellence, Fairness, Pragmatismus, life long learning, keine Verletzungen, keine Demütigungen, sondern klare Ziele, Erwartungen, Standards.

Ohne ein hohes Maß an Menschlichkeit kann das Motivations- und Kreativitätspotenzial auf Dauer nicht aktiviert werden.

Der Mitarbeiter wird in der Regel nämlich sehr schnell feststellen, ob Doppelmoral, Zynismus und Diskrepanz zwischen Wort und Tat vorherrschen. Ist dies der Fall, so fühlt er sich als Instrument. Der Markt fordert heute ein, was die Philosophen längst proklamiert haben: Mündigkeit, Selbständigkeit und Verantwortung. Führung ist folglich abhängig vom Menschenbild: Achte ich die Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit, ihren Stärken und Schwächen, in ihren Talenten? Oder sehe ich meine Mitarbeiter nur als Instrumente, die bedingungs- und reibungslos zu funktionieren haben? Eine Führungskraft mit einem negativen Menschenbild tötet Motivation und Kreativität. Ökonomische Prinzipien und humanitäre Prinzipien gehen Hand in Hand.

Der Bezug zu Werten bewirkt, dass man sein eigenes Verhalten reflektieren muss. Gleichzeitig geben einem Werte Leitplanken, die Grenzen aufzeigen. Auch wenn Werte oft verletzt werden, genauso wie auch die Menschenwürde, besteht die Chance darin, bewusster zu handeln.

2. Konsequenzen der Wahrung von Menschenwürde durch Verhaltensregeln bzw. der Verletzung von Menschenwürde

Was passiert, wenn Menschenwürde gewahrt wird? Im folgenden werden einige wichtige Aspekte genannt, die in der Literatur berichtet werden (als Überblick Frey 1996a, 1996b, 1998): Hohe Arbeitszufriedenheit, höhere Leistungsbereitschaft, hoher Respekt vor dem anderen, gegenseitige Kulanz, Generosität; keine Blockaden, unverkrampft; Mitarbeiter sind bereit Opfer zu bringen; Puffer gegen Stressoren; leichtes Verzeihen bei Missgeschicken; mehr Freude an der Arbeit; Vertrauen und Vertrauensvorschuss; Offenheit für Neues; Leistung und Gegenleistung auf hohem Niveau; Bereitschaft zum Eingestehen von Fehlern und zum Annehmen von konstruktiver Kritik.

Die Folgen, die bei Verletzung der Menschenwürde in der Literatur genannt werden (Frey, 1996a, 1996b, 1998; Wendt, 1999), sind zahlreich. Hier einige Beispiele:

Innere Kündigung / Burnout; Aggression, Intrigen hinter dem Rücken der Führungskraft; Sündenbocksuche, um Dampf abzulassen; Konkurrenzkämpfe; Fatalismus; Boykott, Sabotage; Dinge an die Wand fahren lassen; Hoher Ausschuss, hoher Krankenstand; Gehorsam aus Angst, hohe Anpassung; Misstrauen; Unsicherheit und niedriges Selbstvertrauen; niedrige Innovationsquote, geringe Beteiligung am Vorschlagswesen, keine Veränderungsbereitschaft, hohe Fluktuation.

Die Verletzung von Menschenwürde kann bewirken, dass man Menschen angepasst, gehorsam und willfährig macht. Man erhält dadurch aber keine Mitarbeiter, die Rückgrat haben, mündig und selbstbewusst sind. Wer Menschen drückt und klein macht, darf keine selbstverantwortlichen und dem Kunden gegenüber souveränen Mitarbeiter erwarten.

Wo zeigt sich Menschlichkeit beim Führungsverhalten? Es sind oft die berühmten Kleinigkeiten, in denen deutlich wird, wo Verhaltensregeln der Menschlichkeit eingehalten werden. Hier nur einige Beispiele:

- Augen zudrücken, sobald ein Mitarbeiter eigenes Fehlverhalten selbst sieht
- Kritik an der Sache, nicht an der Person
- Kritik nicht übertreiben (kein Overkill)
- Fehler direkt ansprechen und nicht ewig nachtragen
- Generosität in Kleinigkeiten
- Arbeiten mit Humor
- Mitarbeitern bei persönlichen Problemen entgegenkommen und in dieser Zeit keine Höchstleistungen erwarten
- Vertrauensmaßnahmen ergreifen
- Verantwortung für die Zukunft des Mitarbeiters: ihn fordern und fördern, aber nicht überfordern
- Verantwortung für den gesamten Menschen: Verantwortung für Privat- und Berufsleben
- Danke und Bitte sagen können
- Keine empfindliche Reaktion, wenn man als Chef kritisiert wird
- Verständnis des Mitarbeiters als Freund und Partner
- Zeit für den Mitarbeiter haben
- Rückgrat für den Mitarbeiter haben

3. Formulierung von Werten und Verhaltensregeln

Nachdem wir die Bedeutung von Werten und Verhaltensregeln aufgezeigt haben, möchten wir nun auf deren Formulierung eingehen, indem wir unter anderem Beispiele solcher Standards in Firmen anführen und deren Ableitung aus der Philosophie darstellen.

3.1 Beispiele für Werte und Beispiele von Firmen, die Werte proklamieren

Viele soziale und kommerzielle Organisationen versuchen ihr Führungsverhalten aus bestimmten moralisch-ethisch Grundprinzipien abzuleiten. Als Beispiel seien die Werte von Hewlett Packard (Frahner, 2000) und der HypoVereinsbank (Dotzler, 2000) genannt, die im folgenden aufgeführt werden.

Bei Hewlett Packard wird Verhalten auf drei Grundaspekte zurückgeführt, nämlich die sog. Grundwerte, auf die Unternehmensziele und gleichzeitig auf die Strategien und Praktiken, d.h. konkrete Maßnahmen, wie Grundwerte und Unternehmensziele umzusetzen sind (Abb. 1).

Abb. 1: Werte bei Hewlett Packard

- a) **Die Grundwerte:**
- **Wir haben Vertrauen in unsere Mitarbeiter sowie Achtung und Respekt vor ihrer Persönlichkeit.**
 - **Wir legen besonderen Wert auf das hohe Niveau unserer Leistungen und Beiträge.**
 - **Wir legen unserem Tun kompromisslose Integrität zugrunde.**
 - **Wir erreichen unsere Unternehmensziele im Team.**
 - **Wir fordern und fördern Flexibilität und Innovation.**
- b) **Die Unternehmensziele:**
- **Gewinn**
 - **Kunden**
 - **Betätigungsgebiet**
 - **Wachstum**
 - **Mitarbeiterförderung**
 - **Führungsstil („Wir wollen die Initiative und schöpferische Kraft unserer Mitarbeiter fördern, indem wir dem einzelnen einen weiten Entscheidungsspielraum beim Erreichen der klar definierten Unternehmensziele lassen.“)**
 - **Gesellschaftliche Verantwortung**
- c) **Strategien und Praktiken:**
- **Management by walking around**
 - **Management by objectives (Führen durch Zielvereinbarung)**
 - **Open door policy (Praxis der offenen Tür)**
 - **Total quality management**

Abbildung 2 zeigt Werte, die von der HypoVereinsbank vertreten werden. Es wird dabei von der These ausgegangen, dass man werteorientiert denken und handeln sollte, d.h. das Handeln soll von Werten abgeleitet werden. Ziel ist es, einerseits die Mitarbeiter und Führungskräfte dazu zu bringen, dass sie sich bei ihrem Handeln auf diese Werte berufen, andererseits soll durch die Zusatzfragen jeweils reflektiert werden, wie weit dieses in der jeweiligen Abteilung schon umgesetzt ist.

Abb. 2: Werte der HypoVereinsbank, München

- **Unsere Kunden**
- **Unser Unternehmenswert**
- **Verantwortung**
- **Vertrauen**
- **Kommunikation**
- **Teamegeist und Kooperation**
- **Konstruktiver Umgang mit Fehlern und Konflikten**
- **Ziele und Leistung**
- **Entwicklung und Förderung**
- **Zukunft und Veränderung**
- **Vorbild und Verpflichtung**

Die Mitarbeiter werden gefragt:

- a) **Welche der genannten Werte sind Ihre persönlichen Favoriten? (Jeder Mitarbeiter klebt drei Punkte)**
- b) **Welche Werte werden in unserer Einheit bereits am besten gelebt? (Jeder Mitarbeiter klebt drei Punkte)**
- c) **Bei welchen Werten wollen wir besser werden? (Jeder Mitarbeiter klebt drei Punkte)**

3.2 Beispiele für allgemeine Verhaltensregeln

Zur konkreten Umsetzung moralisch-ethischer Grundprinzipien bieten sich in Workshops aus unserer Erfahrung folgende Verhaltensregeln und Führungsprinzipien an:

Abb. 3.1: Verhaltensregeln und Führungsprinzipien**Ich bin Akteur und nicht Beobachter**

- **Ich bin verantwortlich, fühle mich zuständig, bin Problemlöser und fordere Spielregeln ein.**

Sichtweisen äußern

- **Wir äußern unsere Sichtweisen: sachlich, konstruktiv, ehrlich, offen, fair.**
- **Wir hören zu und uns gegenseitig Zeit, unseren Standpunkt zu äußern.**
- **Wir treten in einen Dialog.**

Kommunikation

- **In der Kommunikation sind wir offen, direkt, unter vier Augen, nicht aber hinten herum.**
- **Wir wollen hierarchiefrei miteinander kommunizieren - offen und konstruktiv.**
- **Misstände werden offen angesprochen. Der Ton macht die Musik. Nicht unterhalb der Gürtellinie. Vertrauen und Verständnis läuft nur über Kommunikation.**

Abb. 3.2: Verhaltensregeln und Führungsprinzipien (Fortsetzung)**Wir führen das Konzept „veränderbare/nicht veränderbare Welten“ ein.**

- Bei allen Problemen gilt:
 - Love it.*
 - Change it.*
 - Leave it.*
- Mit nicht veränderbaren Welten müssen wir uns arrangieren.
- Bei veränderbaren Welten gilt: Bei Problemen und Defiziten suchen wir zwei bis drei Lösungsideen.

Partizipation

- Partizipation bedeutet für uns: Die Mitarbeiter mitwirken lassen, entweder schon bei der Entscheidung, oder aber dann bei der Umsetzung.
- Dies bedeutet keinen „Demokratieclub“ und entbindet die Führungskräfte auch nicht, die Entscheidungen zu treffen.

Lob- und Anerkennungskultur / Korrekturkultur

- Wir führen eine Lob- und Anerkennungskultur ein: von oben nach unten, von links nach rechts.
- Jeder ist wichtig. Wir erkennen die Arbeit des anderen an und zeigen das im gegenseitigen Umgang.
- Wir führen eine Korrekturkultur ein, d.h. wir weisen uns auf blinde Flecken hin – freundschaftlich, fair, offen und sachlich und wir schmolten nicht.
- Anregungen und Verbesserungsvorschläge nehmen offen auf und versuchen nicht, sie gleich kaputt zu reden.
- Wo Menschenwürde verletzt wird, sprechen wir es an.
- Ich fange bei mir selbst an.

3.3 Ableitung von Werten und Verhaltensregeln aus der Philosophie

Wir schlagen in unseren Veröffentlichungen (Frey, 2001) und Führungskräfte-Seminaren vor, ethisch-moralisches Verhalten auf die Philosophen Kant, Jonas, Popper und Lessing zurückzuführen, die im folgenden dargestellt werden. Aus diesen Philosophen lassen sich letztlich zentrale Verhaltensregeln des Umgangs, aber auch Kulturen der kontinuierlichen Verbesserung ableiten. Der Vorteil, sich auf diese Philosophen zu beziehen, ist, dass ihre Werte bzw. Überlegungen sowohl in der europäisch-amerikanischen als auch in der asiatischen Welt verankert sind.

Abb. 4: Menschenbild, Werte und Verhaltensregeln abgeleitet von den Philosophen der Weltgeschichte (Weltethos/Verhaltenskodex)**Kant****1. Kantscher Imperativ:**

- **Behandle Deinen Mitmenschen so, wie du selbst als Mitmensch behandelt werden möchtest**
- **Führe so, wie du selbst geführt werden möchtest**
- **Behandle deine Kunden so, wie du selbst als Kunde behandelt werden möchtest**
- **Zeige Perspektivenwechsel**

2. Mündigkeit als Konsequenz der Aufklärungsidee: Die Befreiung des Menschen aus seiner (selbstverschuldeten) Unmündigkeit

- **Die Chance und Pflicht, selbständig und selbstverantwortlich zu agieren**

Lessing

- **Aus Nathan der Weise folgt: Toleranz der unterschiedlichen Talente und Persönlichkeiten**
- **Vielfalt als Segen**
- **Heterogenität statt Homogenität**
- **Teamkultur**

Jonas**Verantwortung und Zivilcourage**

... für die Umwelt

... für Zukunft und Gemeinschaft

- **Zivilcouragekultur**
- **Problemlösekultur**
- **Unternehmerkultur/Handlungsorientierung**

Popper

Leben als Problemlösen - durch kritisch-rationale Diskussion:

Statt Erreichung von Idealzuständen Reduktion von Defiziten.

- **Fehler- und Lernkultur**
- **Problemlösekultur**
- **Streit- und Konfliktkultur**
- **Benchmarkkultur, d.h. den Mut und die Bereitschaft haben, sich mit anderen, die besser oder gar die Besten sind, zu vergleichen und von diesen zu lernen**

Konfuzius

- **lifelong learning**
- **Problemlösekultur**
- **Fehler- und Lernkultur**

These: Eine globalisierte Ökonomie und der Markt fordern das ein, was die Philosophie längst proklamiert hat.

3.4 Vorgehensweisen bei der Formulierung von Werten und Verhaltensregeln

Es existieren grundsätzlich verschiedene Vorgehensweisen bei der Formulierung von Verhaltensregeln und Führungsleitlinien in einem Unternehmen bzw. einer Organisation. Insbesondere die Frage, wer dafür verantwortlich ist und sich dafür verantwortlich fühlt, ist entscheidend für deren spätere Umsetzung.

Letztlich gibt es drei Möglichkeiten:

1. Top-down-Prozess: Vorstand und Geschäftsführung sowie der obere Führungskreis diskutieren, welche Verhaltensregeln relevant sind und nach welcher Philosophie im Haus geführt werden soll. Sie proklamieren diese Spielregeln und oktroyieren sie damit den Mitarbeitern auf - im Extremfall verbunden mit Hochglanzbroschüren.

Der Nachteil dieser Strategie ist, dass Mitarbeiter nicht in den Prozess der Festlegung von Verhaltensregeln und Prinzipien einbezogen sind. Folglich ist die Identifikation mit den proklamierten Werten gering und die damit verbundenen Regeln werden von ihnen nicht umgesetzt. Die Verabschiedung von Hochglanzbroschüren bedeutet de facto leider oft, dass damit der gesamte Veränderungsprozess beendet ist, bevor er eigentlich begonnen hat..

2. Bottom-up-Prozess: Hier geht es darum, dass in den unteren Hierarchieebenen Workshops stattfinden und darüber diskutiert wird, nach welchen Grundprinzipien man führen sollte und wie der Umgang miteinander sein sollte. Diese Diskussionen und die damit verbundenen Dokumentationen werden dann in die nächste Ebene gebracht. Der Nachteil dieser Strategie ist, dass es oft zufällig ist, welche Verhaltensdimensionen berücksichtigt werden oder nicht, u.a. da oft bestimmte Meinungsführer ein Übergewicht haben. Ein Problem kann schließlich auch darin bestehen, wie man möglicherweise sehr heterogene Vorschläge dann später für die Gesamtfirma vereinheitlicht.
3. Mischform von top-down und bottom-up: Die Geschäftsführung verfasst ein vorläufiges Papier über Werte, Verhaltensregeln und Führungsleitlinien oder die Kultur, nach der gelebt werden soll, ohne dass dieses zum Dogma erhoben wird. Dieses Papier wird in den verschiedenen Abteilungen der Firma diskutiert, ergänzt und erweitert. Es kommt dann von unten quasi wieder nach oben. Ziel kann sein,
 - a) ein Papier zu verabschieden, nach dem gelebt werden kann
 - b) ein Rahmenpapier zu verabschieden, das aber noch genügend Freiräume für die einzelnen Abteilungen lässt, bestimmte Verhaltensregeln zu verstärken oder je nach Abteilungsaufgaben abzuschwächen, zu ergänzen usw.
 - c) ein kontinuierlicher Erneuerungsprozess.

4. Die Umsetzung von Werten und Verhaltensregeln

4.1 Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit

Die Formulierung von Verhaltensregeln ist notwendig, aber sie ist erst der Beginn. Genau diese Problematik muss von Anfang an klargemacht werden, denn sonst wird man schnell sagen: Wieder nur ein Stück Papier. Umso wichtiger ist es, die Problematik der Umsetzung und Einhaltung der Spielregeln zu artikulieren.

Notwendig ist eine offene hierarchiefreie Kommunikation, bei der kritisch hinterfragt werden darf, wo Spielregeln von Mitarbeitern und Führungskräften eingehalten wurden und wo nicht. In dieser hierarchiefreien Kommunikation wird es auch Fälle geben, wo Spielregeln zu allgemein sind und differenziert werden müssen. Man muss auch verdeutlichen, dass es oft Grauzonen gibt, wo unklar ist, welche Spielregeln zutreffend sind, weil oft mehrere Verhaltensalternativen möglich sind und deshalb auch im Konfliktfall mehrere Spielregeln zum Einsatz kommen können.

Wichtig ist aber auf jeden Fall, Ist-/Soll-Vergleiche zu machen. Wenn eine offene Kultur dafür noch nicht möglich ist, ist es durchaus auch sinnvoll Spielregel-Verletzungen durch eine anonyme Umfrage festzustellen, z.B. wo, wann und von wem Spielregeln verletzt und von wem sie eingehalten werden.

4.2 Instrumente der Umsetzung – konkrete Beispiele

Wie schon erwähnt, besteht ein Hauptproblem darin, wie man hehre Ziele und Werte zur Umsetzung bringen kann. Im folgenden führen wir einige Instrumente auf, wie dieses von Firmen in der Praxis umgesetzt wird.

Abbildung 1 zeigt einen Fragebogen zum Verbesserungswesen, der aber auch auf die Umsetzung von Spielregeln angewandt werden kann. Er wird von vielen Firmen halbjährlich, monatlich oder gar wöchentlich angewandt. Er kann anonym, einzeln oder im Team ausgefüllt werden.

Abb. 5: Fragebogen zum Verbesserungswesen

- 1. Was lief in dieser Woche/Monat/Quartal gut und was wollen wir bewahren?**
- 2. Was lief in dieser Woche/Monat/Quartal nicht gut und was sollte verbessert werden?**
- 3. Was können andere zur Verbesserung tun?**
- 4. Was kann ich zur Verbesserung tun?**

Ziel dieses Fragebogens ist es, Mitarbeiter und Führungskräfte zur Reflexion anzuregen (Was läuft gut? Was läuft nicht gut?), gleichzeitig aber auch zu reflektieren, was man selbst und andere besser machen können.

Abbildung 6 zeigt die wichtigsten Fragen, die bei Teamreflexion auftreten. Diese Methode geht zurück auf Michael West (1994, 1996, 1997). Es geht hauptsächlich darum zu reflektieren: Was läuft gut? Was läuft nicht gut? Die Reflexion erfolgt sowohl auf der Beziehungs- als auch auf der Sachebene. Grundlage ist natürlich eine konstruktive Streit- und Konfliktkultur. Diese Teamreflexion kann letztlich nicht nur für jegliche Art von Projektarbeit und für Meetings angewandt werden, sondern eben auch für die Umsetzung von Verhaltensregeln.

Abb.6: Ablauf einer Teamreflexion / Manöverkritik

Fragestellung: Was lief gut? Was lief nicht gut?

- Auf der Sach- und auf der Beziehungsebene
- Diskussion ohne Verletzungen und Empfindlichkeiten

Immer erst mit dem Positiven beginnen; Klima herstellen, in dem Verbesserungsvorschläge angenommen werden

Das Negative visualisieren und schauen, wo man Konsens hat, d.h. was sofort geändert werden soll

Fragestellung: Wo ist noch Handlungsbedarf?

- a) bei einzelnen Personen
- b) bei einzelnen Abteilungen
- **Konkrete Maßnahmen, konkrete Verhaltensregeln, konkrete Verantwortlichkeiten, konkrete individuelle Commitments.**
- **Bei der nächsten Sitzung sofort wiederholen, was letztes Mal gut lief und wo man sich verbessern möchte.**

Abbildung 7 zeigt den Grundsatz jeder Verbesserung. Wir gehen dabei davon aus, dass Menschen durch abstrakte Formulierungen, die nicht die eigene Person betreffen, nicht lernen. Zur Umsetzung bedarf es einerseits einer klaren Formulierung von Standards bzw. Verhaltensregeln mit einer Konkretisierung, was diese bedeuten und was nicht. Es muss dann selbstverständlich mit der Realität kontrastiert werden, d.h. Ross und Reiter nennen mit Positiv- und Negativbeispielen.

Eine Kontrastierung der verordneten Verhaltensregeln mit den Problemen der Umsetzung ist, wie dies Oettingen (1996, 1997) postuliert hat, also absolut notwendig. Dabei geht es um die konstruktive Auseinandersetzung mit den hinderlichen Bedingungen sowie das Aufdecken von internen Regeln, Netzwerken, Subkulturen und geheimen Verhaltensregeln der Firmen. Wenn diese Kontrastierung nicht erfolgt,

besteht die Gefahr, dass zu hohe Erwartungen entstehen, die dann von der Realität nicht erfüllt werden.

Es ist dabei notwendig, dass geschulte Experten als Multiplikatoren und Promotoren vorausgehen, die Positiv- und Negativbeispiele aufführen, aber auch das Verhalten vorleben. Ohne Dialogkultur, ohne konstruktive Streit- und Konfliktkultur wird es keine kontinuierliche Verbesserung geben, denn nur dadurch wird eine Spielregel reaktiviert oder neu formuliert.

Abb.7: Die Grundsätze jeder Verbesserung

1. **Klare Formulierung und Konkretisierung**
Philosophie / Werte / Verhaltensregeln / Standards / Kultur
 - a) Was bedeutet das konkret?
 - b) Was bedeutet das konkret nicht?
2. **Kontrastierung mit der Realität**
Negative Beispiele aus der Realität
Positive Beispiele aus der Realität
3. **Dialogkultur, konstruktive Streit- und Konfliktkultur**
4. **Aktivierung der Multiplikatoren und Promotoren**
5. **Klarheit der Verantwortlichkeiten und Termine; Kontrolle aller Maßnahmen**
6. **(Re)Aktivierung der Spielregel im organisatorischen Alltag**

Wir möchten diese Grundsätze am Beispiel der Verhaltensregel „höhere Kundenorientierung“ darstellen. Es soll verdeutlicht werden, welche Prozesse einzuhalten sind, damit die Proklamierung von entsprechenden Werte und Verhaltensregeln überhaupt eine Chance auf Umsetzung hat.

1. Klare Formulierung und Konkretisierung

Abstrakter Standard ist die Verhaltensregel: „Wir wollen kundenorientierter sein“ – also eine Kundenorientierungskultur (Soll-Zustand).

- a) Aus dieser allgemeinen Spielregel lassen sich konkrete Ziele und mögliche Handlungsweisen ableiten, z.B.:
- Das Telefon darf nur dreimal klingeln – spätestens dann muss der Kunde einen ersten Ansprechpartner haben.
 - Es darf nur einmal weiterverbunden werden.
 - Beschwerden werden innerhalb von 48 Stunden bearbeitet. Mitarbeitern wird ein expliziter Ermessens- und Handlungsspielraum eingeräumt, um auf Reklamationen u.ä. schnell und unbürokratisch zu reagieren.
 - Alle Beschwerden werden systematisch erfasst, ausgewertet und unmittelbar durch Verbesserungen von Produkten und Dienstleistungen umgesetzt.

- Die Beschlüsse der Vorstands- und Abteilungsleiterrunde innerhalb von 48 Stunden nach unten transportieren.
- Zweimal im Jahr werden professionelle Zielvereinbarungsgespräche durchgeführt, in denen die Verbesserung der Kundenorientierung einen besonderen Stellenwert hat.
- Jedes Kundengespräch wird dazu verwandt, die Loyalität des Kunden zu erhöhen
- Dass man zugunsten des Kunden auch mal aufs Mittagessen verzichtet oder Überstunden macht.

b) Dies bedeutet konkret nicht:

- Dass der Kunde immer König ist jenseits von Wirtschaftlichkeitserwägungen.
- Dass man sich vom Kunden alles gefallen lassen muss.
- Gegenüber dem Kunden bestimmte Werte aufzugeben, nur weil es der Kunde möchte (ethische Grundprinzipien).
- Dass der Kunde immer Recht hat.

2. Kontrastierung mit der Realität (Ist-Zustand)

- Konkrete negative Beispiele, wo ein Mitarbeiter oder eine Führungsperson diese Kundenorientierung verletzt hat.
- Ebenso Positivbeispiele, in denen Kundenorientierung gezeigt wurde.

3. Aktivierung der Multiplikatoren und Promotoren, z.B.:

- Führungskräfte, die in ihrer Organisationseinheit die Gedanken der Kundenorientierungskultur bewusst anwenden und erfolgreich leben
- Mitarbeiter der Personalentwicklung, die alle Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung vor dem Hintergrund der Kundenorientierung neu überdenkt und mit entsprechenden Inhalten anreichert.

4. Dialogkultur, konstruktive Streit- und Konfliktkultur: Multiplikatoren und Promotoren propagieren die neue Spielregel durch konkrete Maßnahmen (z.B. Workshops), lassen aber Spielraum für den kritischen Diskurs zu den einzelnen Umsetzungsfacetten. Berechtigte Einwände und neue Lösungsansätze werden gesammelt und bilden somit die Grundlage für die weitere Verbesserung der Kundenorientierung.

5. klare Verantwortlichkeiten, klare Termine und Kontrolle für alle Maßnahmen

6. (Re)Aktivierung der Spielregel im organisatorischen Alltag

Der gesamte Prozess sowohl der Formulierung von ethischen Standards als auch der Kontrastierung mit Negativbeispielen aus der Realität sowie der negativen Sanktionierung von Spielregelverletzungen kann nur geschehen, wenn Führungspersonen und/oder Mitarbeiter Zivilcourage zeigen, Verletzungen auch anzusprechen. Dieses ist dann problematisch, wenn die Verletzung von Machthöheren begangen wird, die Sanktionsgewalt haben.

Abbildung 8 zeigt den Regelkreis für Verbesserungen, der auch für die Umsetzung von Verhaltensregeln sehr leicht angewandt werden kann. Es geht hier darum, klar die Ziele zu definieren und klar zu identifizieren, wo man jetzt steht. Ebenso wichtig sind klare Verantwortlichkeiten für die Umsetzung von Verhaltensregeln, welche Zwischenkommunikation vorhanden ist etc.

Abb. 8: Der Regelkreis der Verbesserung

- Klare Ziele (Soll-Zustand)
- Klare Identifikation des Ist-Zustandes
- Klare Verantwortlichkeiten
- Klare Termine mit Zwischenkommunikation
- Klare Kontrolle
- Die Umsetzung gilt für jeden.

4.3 Probleme bei der Umsetzung

Warum ist es so schwierig, Verhaltensregeln zum Leben zu bringen? Die mit der Proklamierung von Verhaltensregeln und deren Umsetzung verbundenen Probleme, können mit Hilfe psychologischer Mechanismen erklärt werden.

Die meisten Personen halten die Verhaltensregeln für richtig, ähnlich wie bei den zehn Geboten. Die Verhaltensregeln werden überwiegend auch gekannt. Das Problem ist, dass Realitäten oft so komplex sind, dass nicht immer eine Spielregel greift und zum weiteren auch immer Ausnahmesituationen vorhanden sind. Zudem ist die Selbst- und Fremdwahrnehmung über die Einhaltung von Verhaltensregeln durchaus unterschiedlich und man ist aus Selbstwertgründen auch wenig bereit, eine Spielregelverletzung zuzugeben. Schließlich besteht nicht immer eine konstruktive Streit- und Konfliktkultur bzw. hierarchiefreie Kommunikation, in der Verletzungen angeprangert werden dürfen. Dies soll im folgenden noch differenzierter erläutert werden.

- 1) Selbstwertschutz: Jeder denkt, er halte die Verhaltensregeln ein. Die Einsichtigkeit in Regelverletzungen ist gering. Wir wissen, dass man eher die Fehler des anderen als seine eigenen Fehler sieht. Keiner lässt sich gerne beschuldigen, er habe Verhaltensregeln verletzt. Er wird deshalb immer nach Ausflüchten suchen. Er behauptet, dass die spezifische Spielregel in seinem Fall nicht relevant sei. Er verleugnet, die Spielregel übertreten zu haben. Er betont, dass sein Verhalten durchaus in Übereinstimmung mit der Spielregel sei.

Die kognitiven und affektive Reaktionen auf selbstbezogene Informationen sind Gegenstand der Selbstwertschutztheorie (Stahlberg, Osnabrügge & Frey, 1985; Dauenheimer et al. 2002): Positives Feedback wird demnach glaubwürdiger und zuverlässiger eingeschätzt und auch die affektive Reaktion auf den Bewerter ist positiver, als wenn diese Bewertung negativ ist. Fällt die Rückmeldung dagegen

kritisch aus, wird der „Ankläger“ auch eher negativ bewertet oder abgewertet (Wyer/Frey 1983).

Die Nachhaltigkeit bei der Einführung von Verhaltensregeln steht und fällt deshalb damit, inwieweit eine offene Kultur besteht, so dass man Verletzungen auch ansprechen kann – unabhängig von der Hierarchie. Notwendig ist eine Dialogkultur, eine Zivilcouragekultur, eine konstruktive Streit- und Konfliktkultur. Und das ist eigentlich das größte Problem.

Der Mensch reagiert empfindlich bzw. ärgerlich, wenn man ihn auf die Verletzung von Verhaltensregeln hinweist. Je mehr etwas Wahres dran ist, umso empfindlicher mag er vielleicht sogar reagieren. Es wird ganz selten passieren, dass Menschen sagen: Ja. Ich habe eine Spielregel verletzt. Und ich habe das bewusst gemacht.

Der Mensch hat ein Immunsystem, das potenziell bedrohliche Informationen abblockt. 95% der Autofahrer sagen z.B., dass sie besser sind als der Durchschnitt. Ich bin o.k., die anderen sind das Problem. Aber: Sie sehen nicht, dass sie selbst in den Augen anderer eine Spielregel verletzen!!

- 2) Die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung spiegelt sich im Unterschied wieder, wie Akteure und Beobachter Verhalten wahrnehmen:
- Akteure führen ihr Verhalten auf die Situation zurück (die Situation war es, die mich so verhalten ließ), vor allem in Situationen, die negativ für das Selbstkonzept sind.
 - Beobachter führen Verhalten auf die Persönlichkeitsdisposition des Akteurs zurück (ich kann ja nicht anders, wenn der andere sich so verhält).

Dadurch werden Handelnder und Beobachter auch immer zu unterschiedlichen Interpretationen ihres Handelns kommen.

Ganz selten ist die Selbsteinschätzung identisch mit der Fremdeinschätzung. Personen neigen dazu, anderen eher Fehlverhalten zuzuschreiben und ihr eigenes Verhalten und das ihrer Gruppe positiv zu bewerten (egocentric bias, group centric bias).

Das macht es sehr schwierig, jemandem Verletzungen von Verhaltensregeln nachzuweisen, weil er ja jeweils glaubt, im Besitze der Wahrheit zu sein, und sein mögliches Fehlverhalten immer situativ erklären wird, nicht aber in seiner Disposition liegend. Damit fehlt zunächst einmal die Einsichtigkeit in Regelverletzungen.

Die Folge davon ist: Jeder resigniert, weil er denkt, er selbst verletzt eine Spielregel nicht, wohl aber der andere.

- 3) Sondersituation: Wenn man die Verhaltensregeln mal nicht eingehalten hat, dann war es eine Reaktion in einer Sondersituation. D.h. es gibt Situationen, in denen Menschen sagen: Ja, ich habe bestimmte Verhaltensregeln nicht eingehalten, aber die jeweilige Sondersituation hat dieses erforderlich gemacht, z.B. aufgrund eines schwierigen Mitarbeiters oder Kunden. Er bezieht sich auf seine Sondersituation. Er sagt, dass dieses eine Ausnahme gewesen wäre.
- 4) Asymmetrie der Kritikmöglichkeit von Mitarbeiter und Führungskraft: Je nach Führungs- und Unternehmenskultur vermeiden es Mitarbeiter eine Führungskraft direkt anzusprechen, dass sie Verhaltensregeln verletzt hat. Die Gründe liegen

entweder in der Angst, Nachteile zu erleiden, oder im Opportunismus in der Hoffnung, Vorteile durch angepasstes Verhalten zu haben.

Sofern keine konstruktive Streit- und Konfliktkultur besteht oder die Kommunikation nicht hierarchiefrei ist, wird die Proklamierung von Verhaltensregeln ohne Konsequenzen bleiben. Es wäre vermutlich für Mitarbeiter zu gefährlich, vor allem wenn Führungskräfte solche Verhaltensregeln verletzen, dieses zu kritisieren.

Umsetzung der Werte und Verhaltensregeln bedeutet immer auch Berücksichtigung von Macht- und Abhängigkeitsaspekten. Diese Aspekte werden eher tabuisiert. Aufgrund von Macht und Abhängigkeit gibt es eine Asymmetrie hinsichtlich der Chance, konsequenzenlos Kritik zu äußern. Personen, die Macht haben, müssen dieses entsprechend berücksichtigen, indem sie hierarchiefreie Kommunikation vorleben. Die Gefahr wird aber immer sein, dass dieses von Seiten der Mächtigen unterschätzt wird.

Die Tatsache, dass man aber oft sieht, dass eine Führungskraft Verhaltensregeln verletzt hat, hat folgende Konsequenz: Frustration sowie ein Gefühl von Ungerechtigkeit und Unfairness. Man empfindet eine Doppelmoral insofern als Spielregelverletzungen bei Mitarbeitern eher sanktioniert werden können, aber Sanktionen für die Führungskraft unterbleiben.

Ein weiteres Problem: Wir erfahren nicht die Wahrheit, da man aus Höflichkeit und Ängstlichkeit nur einen Bruchteil der eigenen Sichtweise transportiert, d.h. man selbst sieht immer mehr, als man weitergibt.

- 5) Resignation bei fehlendem Erfolg des Feedbacks bei Verletzung von Verhaltensregeln: Wenn eine Person mehrmals Spielregeln verletzt hat und sich trotz Ermahnung nichts verbessert, resignieren die Beobachter nach dem Motto „ich habe es ihm/ihr doch gesagt und nichts verändert sich“. Wenn man es dann noch mit schwierigen Persönlichkeiten, z.B. Cholerikern zu tun hat, wird sich jeder genau überlegen, ob er etwas sagt.
- 6) Sündenbockgefahr: Ein weiteres Problem ist natürlich, dass mit der Zuweisung von Fehlern durchaus auch die Gefahr besteht, Sündenböcke zu schaffen oder dass mit Retourkutschen gearbeitet wird. D.h. in beiden Punkten werden Fairnessprinzipien außer Acht gelassen.

Gleichzeitig wird man wiederum aus Selbstschutzgründen jeden Angriff von anderen sofort mit einem Gegenangriff beantworten und seinerseits unterstellen, dass der andere dieses nur mache, um von seinen eigenen Fehlern abzulenken.

- 7) 85% aller Mitarbeiter und Führungskräfte werden sagen, sie halten Verhaltensregeln überwiegend ein. Verletzer der Spielregeln sind immer die anderen. Die Erklärung ist: Wer einen Fehler macht, wird negativ oder gar dumm angesehen und niemand will sich anschwärzen lassen. Deshalb wird man immer erst mit Verteidigungshaltungen reagieren. Die Unternehmenskultur verändert sich mit, wenn Mitarbeiter konstruktive Kritik leisten lernen und annehmen können.

Man kann die Problematik der Regelverstöße auch mit einem Fußballspiel und einem Schiedsrichter vergleichen. Wenn ein Schiedsrichter einen Regelverstoß feststellt, passiert oft folgendes:

- Die Spieler reklamieren. Die betroffene Person/Partei zweifelt die Entscheidung an. Die nicht-betroffene Person/Gegner findet sie gerecht.

- Die betroffene/beschuldigte Person sieht eine falsche Regelauslegung von Seiten des Schiedsrichters.
- Der Schiedsrichter wird als inkompetent eingeschätzt, er wird als Person angezweifelt.
- Die betroffene Person, die angeblich die Spielregeln verletzt hat, entschuldigt ihr Verhalten, insofern als es nur eine Reaktion auf das Verhalten des Gegners war.
- Die Konsequenz ist, dass es relativ wenig Unrechtsbewusstsein gibt, wenn man tatsächlich einen Regelverstoß begangen hat, weil man zu sehr in der Sache involviert ist. Genau deshalb bedarf es eines objektiven Schiedsrichters (der natürlich auch Fehlentscheidungen trifft.)

Das Problem ist also, dass die beteiligten Personen, ähnlich wie beim Fußballspiel, ganz selten bereit sein werden, einen Regelverstoß zuzugeben. Das hat gleichzeitig auch Konsequenzen bzgl. Negativsanktionen. Die jeweiligen Akteure können es nicht nachvollziehen, wenn sie negativ sanktioniert werden, da es für sie nicht immer einsichtig ist, einen Regelverstoß begangen zu haben.

Genau deswegen bedarf es eines objektiven Schiedsrichters. Er entscheidet u.a.

- ob ein Regelverstoß tatsächlich stattgefunden hat (problematisch wird es dann, wenn die Spieler sehen, dass die Bestrafung immer nur von oben nach unten gehen kann, aber „oben“ genau so viele Regelverstöße geschehen),
- ob er nur als Reaktion auf eine vorausgegangene Aktion zustande kam.

Doch auch Schiedsrichter sind nicht vor Fehlurteilen und Kritik gefeit. Hat nicht derjenige, der den Regelverstoß ahnden und negativ sanktionieren möchte, noch mehr Regelverstöße begangen? Wichtig ist, allen Betroffenen die psychologischen Mechanismen bewusst zu machen, um die Gefahr zu verringern, dass der Schiedsrichter selbst negativ eingeschätzt und abgewertet wird.

Angewendet auf die Wirtschaft könnte das z.B. bedeuten: Als Schiedsrichter werden Mediatoren oder pro Abteilung Schiedsrichter-Beauftragter eingesetzt. Bei Regelverstößen kann auch jeweils der Schiedsrichter der Nachbarabteilung aktiv werden. Bewährt hat sich, die Rolle des Schiedsrichters in der Firma rotieren zu lassen. So kann jeder Mitarbeiter am eigenen Leib die schwere Lage eines Schiedsrichters erfahren, wenn es darum geht, Objektivität und Gerechtigkeit walten zu lassen.

4.4 Lösungsansätze: Was ist zu tun?

Wir haben zuvor einige Strategien erläutert, die Firmen bei der Durchsetzung eines proklamierten Verhaltenskodex oder von Führungsleitlinien anwenden. Auch haben wir dargestellt, warum es aufgrund verschiedener Problemquellen so schwierig ist, diese umzusetzen. Nun wollen wir ein Aktionsprogramm – im Sinne einer Checkliste – vorstellen, wie dennoch eine Realisierung möglich sein kann.

Notwendig ist zunächst die Erkenntnis, dass die Proklamierung von Verhaltensregeln per se wenig effektiv ist, wenn dieses nicht mit begleitenden Maßnahmen verbunden ist. Die Führungskraft muss aktiv vorausgehen, wo Verhaltensregeln eingehalten und wo sie verletzt wurden. Folgende Aktionsschritte sind denkbar:

- Verhaltensregeln proklamieren und in einzelnen Abteilungen definieren, was sie konkret bedeuten und was nicht.
- Visualisierung der Verhaltensregeln an einer Pinwand
- Die jeweiligen Abteilungen sollen die Verhaltensregeln für ihre Abteilung noch ergänzen
- Kontinuierliches Abfragen, wo Verhaltensregeln durch Führung und Mitarbeiter vorgelebt werden und wo nicht (anonym Spielregelverletzungen abfragen)
- Anonyme Kurzbefragungen oder Aufnahme in das Stimmungsbarometer, inwieweit Verhaltensregeln eingehalten werden a) von Mitarbeitern b) von Führung
- Nur über gravierende Regelverstöße reden. Wenn über große Negativsanktionen gesprochen wird, dann handelt es sich vermutlich um Regelverstöße, die gravierend sind und die Auswirkungen bzgl. Leistung oder Verhaltensnormen haben.
- Kleinere Regelverstöße aber durchaus auch ansprechen, dies darf ruhig auch sportlich, humorvoll, locker sein. Nicht sofort mit der Negativkeule schwingen. Reflexion in den einzelnen Organisationsfamilien, welche Verhaltensregeln besonders wichtig sind, welche Priorität haben sollen, welche man noch ergänzen möchte, auf welche man vielleicht sogar verzichten kann, um die Identifikation zu erhöhen.
- Am wichtigsten ist, dass eine laufende kritische Diskussion stattfindet über Positiv- und Negativbeispiele von Regelverletzungen sowohl von Mitarbeitern als auch von Führungskräften. Dieses kann sowohl im Team stattfinden, aber auch bilateral.
- Man muss natürlich acht geben, dass das Ganze nicht als Farce gesehen wird, denn dann bleibt es ein Stück Papier.

Weitere Punkte: Was Firmen noch machen, wenn sie Verhaltensregeln zum Leben bringen und umsetzen wollen.

- Checkliste erstellen mit den acht wichtigsten (am häufigsten) verletzten Verhaltensregeln
- Sog. Spielregel-Beauftragter einsetzen
- In der Mitarbeiterzeitung werden immer wieder Themen zu bestimmten Verhaltensregeln aufgegriffen (und Probleme der Umsetzung)
- Lernpartnerschaften: zwei Personen tun sich zusammen und diskutieren, wo Verhaltensregeln eingehalten und wo sie verletzt werden
- Ausbildung von Konfliktmediation, dort, wo Verhaltensregeln verletzt wurden (Ombudsmann)

Notwendig sind Crashkurs-Seminare/Vorträge über Interpretation von Verhaltensregeln, Problematik der Umsetzung von Verhaltensregeln (unterschiedliche Wahrnehmung von Realitäten, Reaktionen bei Vorwürfen, dass man Verhaltensregeln verletzt habe; Suche nach Entschuldigungen, Ausflüchten, Sondersituationen) usw. sowie Umgang mit Konflikten oder schwierigen Situationen.

Notwendig ist, dass alle Beteiligten intensiv im Umgang mit Kritik ausgebildet werden. Es geht darum, die zentralen Verhaltensregeln im Formulieren und Entgegennehmen von Kritik zu berücksichtigen (Montada/Kals 2001).

Aus unserer eigenen Forschung im Bereich Zivilcourage wissen wir, dass die beschriebenen angestrebten Verhaltensweisen durch Bewusstmachung und Konkretisierung tatsächlich erlernbar sind (Frey et al. 1999; Frey et al. 2001).

5. Zusammenfassung und Fazit

Umsetzung von Werten mit Hilfe von psychologischem Know-how

Gerade die Forschung über das Erziehungsmilieu, was optimale Erziehung fördert, um bestimmte Werte einzuhalten, zeigt, wie wichtig hier die Verbindung von Philosophie bzw. Ethik, Moral und Psychologie ist. So ergaben z.B. die psychologischen Erkenntnisse, dass die Umsetzung bestimmter Werte eher gelingt, wenn ein Erziehungsmilieu von sozialer Wärme, Konsistenz und Klarheit sowie Gebots- statt Verbotsorientierung vorliegt.

Auch z.B. die Umsetzung von Mündigkeit bei Mitarbeitern – so dieses ein Wert ist – gelingt eher, wenn man psychologisches Wissen heranzieht (siehe Frey, 1996, 1998; Frey & Schulz-Hardt, 2000), z.B. Sinnvermittlung, Transparenz durch Information und Kommunikation, durch Autonomie und Partizipation, durch klare Zielvereinbarung und Prioritätensetzung, durch konstruktive Rückmeldung über Lob und Korrektur, durch das Prinzip des Wachstums, das Prinzip der sozialen und emotionalen Integration, durch das Prinzip Vorbild, Fairness und Gerechtigkeit.

Die Einhaltung oder leider oft Nicht-Einhaltung dieser Prinzipien betrieblichen Zusammenseins wirken sich direkt auf Leistung und Verhalten der Beschäftigten aus. Als besonders kontraproduktiv erweist es sich zum Beispiel, wenn Vorgesetzte zu scharf, ironisch, personenbezogen und vor allem öffentlich kritisieren. Eine Feldstudie zeigt, dass sich in solchen Fällen die Leistungs- und Verhaltensweisen nur in 7 Prozent der Fälle verbessern, aber in 69 Prozent verschlechtern (Stopp 1997). Dagegen bewirkt ruhig, sachlich und diskret vorgetragene Kritik bei 83 Prozent der Kritisierten Verbesserungen und nur bei 7 Prozent Verschlechterungen.

Diese und andere Befunde belegen deutlich, unter welchen organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen, z.B. der Wert Mündigkeit, Verantwortungsübernahme und Motivation, eher erreicht werden kann. D.h. die Psychologie bietet das Know-how, wie wertorientiertes Denken und Handeln in Organisationen erfolgreich umgesetzt werden kann.

Viele Mitarbeiter betonen hinsichtlich der Einschätzung inwieweit entsprechende Werte und Verhaltensregeln gelebt werden, dass Vorstand und Führungskräfte nicht entsprechend dieser Werte und Verhaltensregeln leben. Dieses ist aber meistens nur eine Entschuldigung und eine Entlastung im Sinne von „Ich brauche hier nichts tun“. De facto ist es in vielen Firmen oft so, dass der Vorstand von der Basis ziemlich abgeschottet wird, nur einen Bruchteil der Probleme der Basis kennen lernt und vollkommen auf Bereichsleiter angewiesen ist, die in manchen Fällen sogar Daten ma-

nipulieren, um vor sich und ihren Vorgesetzten zu dokumentieren, es gäbe auf Mitarbeiter- und Kundenseite keine Probleme. Dieses hat zur Folge, dass viele Vorstände aufgrund dessen nur eine geringe Priorität darin sehen, an die Basis zu gehen, um die Welt der Mitarbeiter und Kunden kennen zu lernen.

Arroganz von Macht - die Arroganz von Ohnmacht

Es ist ein fast universelles Phänomen, dass Führungskräfte über Mitarbeiter und umgekehrt Mitarbeiter über Führungskräfte oft verzweifelt sind.

Dies kann einerseits dadurch erklärt werden, dass Führungskräfte relativ wenig Ahnung haben, wie Menschen (ihre Mitarbeiter) „funktionieren“, d.h. ihre Sehnsüchte, Ängste und die Welt der Mitarbeiter zu wenig kennen. Verbunden mit ihrer Machtfülle ist es auch schwierig, den Führungskräften adäquates Feedback zu geben.

Andererseits gibt es so etwas wie eine Arroganz von Ohnmacht, dass die Mitarbeiter nicht wagen, ihren Führungskräften den Spiegel vorzuhalten, und sich in einer Opferposition sehen.

Vielleicht hat dieses weniger mit Ohnmacht zu tun, sondern schlicht mit der Tatsache, dass beide Gruppierungen unterschiedliche Rollen spielen. An diese Rollen sind unterschiedliche Erwartungen gebunden, unterschiedliche Erfahrungsbereiche und damit auch unterschiedliche implizite Welten, in denen sich beide Parteien bewegen.

Anscheinend gelingt es beiden Rollenträgern nicht, der jeweils anderen Seite zu vermitteln, dass sie einfach in einer „anderen Welt“ leben, d.h. andere Erwartungen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfüllen müssen.

Die Aufgabe einer Führungskraft ist eben eine andere als die Aufgabe eines Mitarbeiters. Solange aber nun der Mitarbeiter denkt, die Führungskraft habe dieselbe Aufgabe, und solange eine Führungskraft denkt, sie habe dieselbe Aufgaben wie der Mitarbeiter, solange wird es Missverständnisse geben.

Man kann es auch anders ausdrücken. Jeder lebt in seiner eigenen Erfahrungswelt mit subjektiven Erfahrungen von Situationen. Selbstverständlich ist diese Erfahrungswelt aufgrund der Position und Rollen, die jemand innehat, unterschiedlich. Aufgrund dieser Rolle wird er bestimmte Phänomene anders wahrnehmen, als jemand, der die Rolle nicht hat. Es gilt nun über Perspektivenwechsel transparent zu machen, warum es durchaus sinnvoll ist, diese Rolle zu leben. Solange es beiden Gruppierungen nicht gelingt, zu transportieren, dass sie unterschiedliche Rollen und damit Erwartungen haben, die mit ihrer Position verknüpft sind, solange wird es auch schwierig sein, ein Verständnis füreinander zu bekommen.

Führungsleitlinien: Papier mit Leben füllen

Führungsleitlinien und Verhaltensregeln sind über Firmen und Branchen hinweg sehr ähnlich. Verhaltensregeln bieten Leitplanken, was man tun sollte und was man nicht tun sollte. Bei aller Vielfalt von Führungspersonen, von Mitarbeitern und Situationen bieten sie die Chance, dass der Umgang vereinheitlicht wird und nicht mehr per Zufall stattfindet. Letztlich sind damit auch grobe Regelverstöße ausgeschlossen.

Trotzdem gilt: Auch wenn im Grundgesetz die Menschenrechte proklamiert werden und die Würde des Menschen eine zentrale Stellung hat, ist die Proklamierung solcher Grundrechte noch nicht identisch mit der Realität. Es gibt viele Menschen, die dagegen verstoßen, im Extremfall eine gesamte Gesellschaft. Ähnlich ist es bei Betrieben: Die Proklamierung von Verhaltensregeln oder Führungsleitlinien ist keine Garantie dafür, dass nicht permanent dagegen verstoßen wird.

Entscheidend ist die Vorbildfunktion des Top-Managements und jeder Führungskraft als Multiplikator

- a) die Leitlinien zu leben
- b) zu hinterfragen, ob sie diese Leitlinien selbst leben
- c) die Mitarbeiter zu ermuntern, kritisch nachzufragen und die Führungsleitlinien einzuklagen (z.B. Bestandteil im Mitarbeitergespräch; 360°-Bewertungen...)

Literatur

- Cisik, A. (2000). Innovationsmanagement bei der 3M Deutschland GmbH. In D. Frey & S. Schulz-Hardt. (Hrsg.). Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 15-46.
- Dauenheimer, D. / Stahlberg, D. / Frey, D. / Petersen, L.-E. (2002). Die Theorie des Selbstwertschutzes und der Selbstwerterhöhung. In: Frey, D. / Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie (Band III): Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien. Bern, 192-243.
- Dotzler, H.-J. (2000). Innovativ aus Tradition – vom Vorschlagswesen zum Qualitätsmanagement. In D. Frey & S. Schulz-Hardt. (Hrsg.). Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 15-46.
- Frahner, T. (2000). Nutzen des Ideenpotentials durch gelebte Qualitätskultur bei Hewlett Packard. In D. Frey & S. Schulz-Hardt. (Hrsg.). Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 15-46.
- Frey, D. (1994). Bedingungen für ein Center of Excellence. *IBM Nachrichten - Das Magazin für Technologie und Lösungen*, 44, 319, 50-57.
- Frey, D. (1996a). Psychologisches Know-how für eine Gesellschaft im Umbruch - Spitzenunternehmen der Wirtschaft als Vorbild. In C. Honegger, J. M. Gabriel, R. Hirsig, J. Pfaff-Czarnecka & E. Pogli (Hrsg.): *Gesellschaften im Umbau. Identitäten, Konflikte, Differenzen*. Zürich: Seismo-Verlag. 75-98.
- Frey, D. (1996b). Notwendige Bedingungen für dauerhafte Spitzenleistungen in der Wirtschaft und im Sport: Parallelen zwischen Mannschaftssport und kommerziellen Unternehmen. In A. Conzelmann, H. Gabler & W. Schlicht. *Soziale Interaktionen und Gruppen im Sport*. bps-Verlag: Köln. 3-28.
- Frey, D.; Fischer, R. & Winzer, O. (1996). Mitdenken lohnt sich - für alle! Ideenmanagement durch Vorschlagswesen in Wirtschaft und Verwaltung. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.
- Frey, D. & Schuster, B. (1996). Innovative Unternehmenskulturen: Wege zum Center of Excellence. In *Absatzwirtschaft - Zeitschrift für Marketing*, 2, 42-46.
- Frey, D. (1998). Center of Excellence - ein Weg zu Spitzenleistungen. In P. Weber (Hrsg.). *Leistungsorientiertes Management: Leistungen steigern statt Kosten senken*. Frankfurt: Campus. 199-233.
- Frey, D. / Schäfer, M. / Neumann, R. (2001). Zivilcourage und aktives Handeln bei Gewalt: Wann werden Menschen aktiv? In: Schäfer, M. / Frey, D. (Hrsg.): *Aggressionen und Gewalt unter Kindern und Jugendlichen*. Göttingen, 15-46.
- Frey, D. & Schulz-Hardt, S. (2000). Zentrale Führungsprinzipien und Center-of-Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement. In D. Frey & S. Schulz-Hardt. (Hrsg.). *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 15-46.

- Frey, D. / Neumann, R. / Schäfer, M. (2001). Determinanten der Zivilcourage und des Hilfeverhaltens. In: Bierhoff, H.W. / Fechtenhauer, D. (Hrsg.): *Solidarität: Konflikt, Umwelt und Dritte Welt*. Opladen, 93.122.
- Gollwitzer, P. M. (1990). Action phases and mind-set. In E.T. Higgins & R.M. Sorrentino (Hg.). *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*. New York: Guilford Press. 53-92.
- Gollwitzer, P. M. (1993). Goal achievement: The role of intentions. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.), *European Review of Social Psychology* (Vol. 4, pp. 141-185). Chichester, England: John Wiley.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Montada, L. / Kals, E. (2001). *Mediation*. Weinheim.
- Oettingen, G. (1996). Positive fantasy and motivation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 236-259). New York: Guilford.
- Oettingen, G. (1997). *Psychologie des Zukunftsdenkens: Erwartungen und Phantasien*. Göttingen: Hogrefe.
- Osnabrügge, G.; Stahlberg, D. & Frey, D. (1985). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie: Band III. Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien*. Bern: Huber. 127-172.
- Raffel, G. (2000). Der Weg vom traditionellen Vorschlagswesen zum modernen Ideenmanagement am Beispiel der Firma Porsche. In D. Frey & S. Schulz-Hardt. (Hrsg.). *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 15-46.
- Stopp, U. (1997). Nur faire Kritik spornt an. In: *Berufswelt* (Beilage zur Zeitung „Die Welt“), 14.06.1997.
- Wendt, M. (1999). *Managementprinzipien und ihre Zusammenhänge mit Arbeitsorientierungen und Arbeitsverhalten*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- West, M. (1994). *Effective teamwork*. Leicester.
- West, M. (1996). *Handbook of group psychology*. Chichester.
- West, M. (1997). *Developing creativity in organizations*. Leicester.
- Wyer, R.S. jr. / Frey, D. (1983). "The effects of feedback about self and others on the recall and judgements of feedback-relevant information". In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 540-559.